



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO ENGENHARIA DO CONHECIMENTO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INTELIGÊNCIA E INOVAÇÃO NO
ENFRENTAMENTO AO CRIME ORGANIZADO

Rodrigo Victor de Oliveira
Wagner Barcellos da Silva

**INTEGRAÇÃO ENTRE PERÍCIA CRIMINAL E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA:
A GOVERNANÇA MULTINÍVEL NO COMBATE AO CRIME ORGANIZADO**

Florianópolis
2026

Rodrigo Victor de Oliveira

Wagner Barcellos da Silva

**INTEGRAÇÃO ENTRE PERÍCIA CRIMINAL E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA:
A GOVERNANÇA MULTINÍVEL NO COMBATE AO CRIME ORGANIZADO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Pós-Graduação em Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado

Orientador(a): Prof.(a) Prof.^a Patrícia de Sá Freire,
Dr.(a)

Coorientador: Prof. Rivaldo de Almeida Arruda, Msc.

Florianópolis

2026

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

de Oliveira , Rodrigo Victor
INTEGRAÇÃO ENTRE PERÍCIA CRIMINAL E INTELIGÊNCIA
ESTRATÉGICA: A GOVERNANÇA MULTINÍVEL NO COMBATE AO CRIME
ORGANIZADO : A GOVERNANÇA MULTINÍVEL NO COMBATE AO CRIME
ORGANIZADO / Rodrigo Victor de Oliveira , Wagner
Barcellos da Silva ; orientadora, Patrícia de Sá Freire,
coorientador, Rivaldo de Almeida Arruda, 2026.
82 p.

Monografia (especialização) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Tecnológico, Curso de Inteligência e
Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado,
Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Perícia criminal; . 2. Inteligência estratégica. 3.
Crime organizado. 4. Segurança pública. 5. Governança
multinível. I. da Silva, Wagner Barcellos. II. Freire,
Patrícia de Sá. III. Arruda, Rivaldo de Almeida . IV.
Universidade Federal de Santa Catarina. Inteligência e
Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado. V. Título.

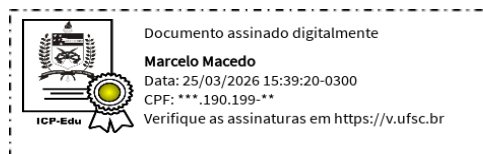
Rodrigo Victor de Oliveira

Wagner Barcellos da Silva

INTEGRAÇÃO ENTRE PERÍCIA CRIMINAL E INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA: A GOVERNANÇA MULTINÍVEL NO COMBATE AO CRIME ORGANIZADO

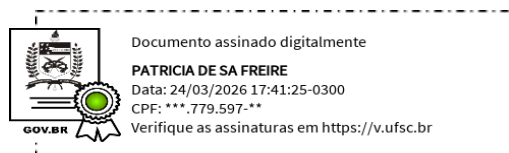
Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado e aprovado em sua forma final pelo Curso Pós-Graduação em Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado

Local Florianópolis, 12 de março de 2026.



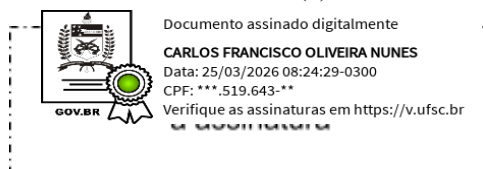
Coordenação do Curso

Banca examinadora



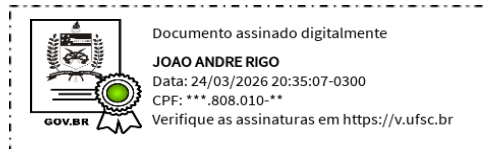
Prof.^a Patrícia de Sá Freire, Dr.(a)

Orientador(a)



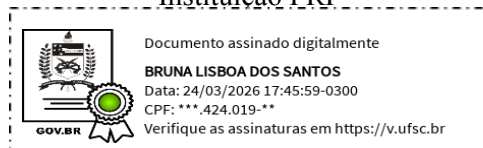
Prof. Carlos Francisco Oliveira Nunes, Dr.(a)

Instituição UFSC



Prof. João André Rigo, Msc

Instituição PRF



Bruna Lisboa dos Santos, Esp

Florianópolis, 2026.

RESUMO

A pesquisa analisa os elementos centrais para a governança das ações da perícia criminal e dos setores de inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado, buscando compreender como a integração intersetorial e o gerenciamento do conhecimento impactam a efetividade das redes de segurança pública. Adota a revisão integrativa da literatura como método, baseada em buscas sistemáticas em bases científicas e literatura cinza, e aplica a análise de conteúdo temática para interpretar os achados sob a perspectiva do framework de governança multinível em segurança pública. O estudo discute a desconexão histórica entre a produção de provas técnico-científicas e a análise estratégica de riscos, identificando falhas de articulação entre setores e a necessidade de coordenação de atores em múltiplos níveis para superar fragmentações operacionais e alinhar linguagens institucionais distintas. Ressalta que a construção de confiança e a garantia da legitimidade constituem mecanismos essenciais para viabilizar o fluxo seguro de informações, e destaca o desafio de transformar o elevado volume de dados periciais em ativos de conhecimento reutilizáveis por meio de padrões de interoperabilidade semântica e tecnológica. Evidencia que a efetividade das redes depende da convergência de metas e do exercício de liderança colaborativa, ao mesmo tempo em que identifica barreiras culturais, como a competição entre agências, e obstáculos técnicos relacionados à sobrecarga informacional. Aponta a aprendizagem organizacional e a governança do conhecimento como facilitadores da adaptação institucional frente à complexidade das redes criminosas, concluindo que a arquitetura de governança multinível reduz redundâncias operacionais e potencializa a capacidade de antecipação e desarticulação das organizações criminosas por meio de uma atuação estatal sistêmica, integrada e baseada em evidências.

Palavras-chave: Perícia criminal; Inteligência estratégica; Governança multinível; Segurança pública; Crime organizado

ABSTRACT

The study analyzes the central elements of governance in criminal forensics and strategic intelligence sectors in combating organized crime, aiming to understand how intersectoral integration and knowledge management influence the effectiveness of public security networks. It adopts an integrative literature review as the method, based on systematic searches in scientific databases and gray literature, and applies thematic content analysis to interpret the findings from the perspective of a multi-level governance framework in public security. The study discusses the historical disconnect between the production of technical-scientific evidence and strategic risk analysis, identifying articulation failures among sectors and the need to coordinate actors across multiple levels to overcome operational fragmentation and align institutional languages. It emphasizes that trust-building and legitimacy assurance are essential mechanisms for enabling the secure flow of information and highlights the challenge of transforming the large volume of forensic data into reusable knowledge assets through semantic and technological interoperability standards. The study demonstrates that network effectiveness depends on goal convergence and collaborative leadership while identifying cultural barriers, such as agency competition, and technical obstacles related to information overload. Organizational learning and knowledge governance are identified as key facilitators for institutional adaptation to the complexity of criminal networks, concluding that multi-level governance architecture reduces operational redundancies and enhances the capacity to anticipate and dismantle criminal organizations through a systemic, integrated, and evidence-based state approach.

Keywords: Criminal forensics; Strategic intelligence; Multi-level governance; Public security; Organized crime.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Prisma 2020.....	21
Figura 02 - Framework Governança Multinível para a Segurança Pública	25
Figura 03 - Estudos por Ano	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Pergunta PICO	19
Quadro 02 - Artigos Resgatados na Busca Sistematizada	21
Quadro 03 - Literatura Cinza Levantada	23
Quadro 04 - Dimensões de Análise dos Estudos desta Revisão à Luz da MultiGov	26
Quadro 05 - Governança em Segurança e Inteligência nos Estudos Analisados	36
Quadro 06 - Principais Achados da Revisão por Dimensão Analítica	47
Quadro 07- Principais Achados da Revisão Indicados como Barreiras e Facilitadores	53
Quadro 08 - Síntese Geral dos Achados	65
Quadro 09 - Síntese da Discussão	75
Quadro 10 - Síntese Analítica da Integração entre Perícia Criminal e Inteligência Estratégica sob Governança Multinível	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AML	Anti-Money Laundering
APSA	Arquitetura Africana de Paz e Segurança
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CONADEP	Comissão Nacional sobre o Desaparecimento de Pessoas
ECOSOCC	Economic, Social and Cultural Council
GovA	Governança da Aprendizagem
GovC	Governança do Conhecimento
HMRC	HM Revenue & Customs (HMRC)
IA	Inteligência Artificial
INTCEN	Intelligence and Situation Centre
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MultiGov	Governança Multinível
MultiGov-SP	Governança Multinível em Segurança Pública
NECC	National Economic Crime Centre
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PICo	População, Interesse, Contexto
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
SUSP	Sistema Único de Segurança Pública
TE-SAT	Terrorism Situation and Trend Report
UE	União Europeia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	18
2.1 Procedimentos para Condução da Revisão Integrativa da Literatura.....	19
2.1.1 Estratégia de Busca e Fontes de Dados.....	19
2.2 Processo de Seleção e Extração dos Estudos.....	20
2.3 Extração e Análise dos Dados.....	23
2.3.1 O Modelo de Governança Multinível para a Segurança Pública (Kempner-Moreira, 2022).....	23
2.4 Aspectos Éticos e Coprodução TransHumana.....	27
2.5 Análise dos Dados.....	27
1. Pré-análise.....	27
2. Exploração do Material (codificação e categorização).....	28
3. Tratamento dos Resultados e Interpretação.....	28
2.6 Triangulação dos Dados.....	29
3. RESULTADOS.....	30
3.1 Caracterização Geral dos Estudos Incluídos.....	30
3.1.2 Contexto Geográfico das Pesquisas.....	31
3.1.3 Tipos de Abordagem Metodológica dos Estudos.....	32
3.1.4 Áreas Temáticas Predominantes.....	33
3.2 Distribuição dos Estudos Segundo os Níveis do Framework MultiGov-SP.....	34
Quadro 05 - Governança em Segurança e Inteligência nos Estudos Analisados.....	36
3.3 Síntese dos Achados por Dimensão de Análise.....	37
3.3.1 Estruturas de Governança: Tipos de Conselhos, Acordos, Comitês, Exemplos de Boas Práticas.....	37
3.3.2 Mecanismos de Coordenação: Evidências de Protocolos Conjuntos, Cooperação Federativa.....	40
3.3.3 Comunicação e Interoperabilidade: Integração de Sistemas, Barreiras Tecnológicas.....	42

3.3.4 Governança da Aprendizagem e do Conhecimento: Processos de Capacitação, Aprendizagem Interorganizacional.....	43
3.3.5 Confiança e Legitimidade: Fatores que Fortalecem ou Minam a Confiança entre Perícia e Inteligência.....	44
3.3.6 Resultados e Efeitos da Governança: Indicadores de Efetividade, Inovações, Redução de Redundâncias.....	46
3.4 Barreiras e Facilitadores Identificados.....	49
3.5 Evidências de Inovação e Aprendizagem Organizacional.....	54
4. DISCUSSÃO.....	56
4.1 Integração dos Achados ao Framework MultiGov-SP.....	58
4.1.1 Estruturas de Governança (Macrogovernança): Confirmação e Ampliação do Modelo.....	58
4.1.2 Mecanismos de Coordenação (Mesogovernança): Confirmação e Tensão.....	59
4.1.3 Comunicação e Interoperabilidade (Microgovernança): Confirmação e Ampliação Robusta.....	60
4.1.4 Governança da Aprendizagem e do Conhecimento.....	61
4.1.5 Confiança e Legitimidade: Dimensão Sensível que Tensiona o Framework.....	62
4.1.6 Resultados e Efeitos da Governança: Confirmação do Potencial Transformador.....	64
Quadro 08 - Síntese Geral dos Achados.....	65
4.2 Discussão por Dimensão Analítica.....	67
4.2.1 Estruturas de Governança.....	67
4.2.2 Coordenação.....	68
4.2.3 Comunicação.....	69
4.2.4 Aprendizagem.....	71
4.2.5 Confiança.....	72
4.2.6 Resultados.....	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	82

1. INTRODUÇÃO

O avanço do crime organizado no Brasil revela uma transformação estrutural na natureza das ameaças à segurança pública. Com características de sistemas adaptativos complexos, as organizações criminosas contemporâneas operam por meio de redes descentralizadas, articuladas em múltiplos territórios e dotadas de alta capacidade de aprendizado e regeneração. Essa configuração desafia abordagens tradicionais baseadas em fragmentação setorial e verticalização das decisões estatais (Pires, 2025).

Diante dessa realidade, destaca-se a importância da atuação coordenada entre diferentes campos do sistema de segurança. A perícia criminal, com sua função técnico-científica de análise e produção de provas materiais, e a inteligência estratégica, voltada à antecipação de riscos, mapeamento de padrões e tomada de decisão informada, constituem dois pilares fundamentais para a compreensão e o enfrentamento do fenômeno criminal organizado. No entanto, historicamente essas duas áreas têm operado sob lógicas institucionais distintas, com baixa integração de fluxos, objetivos e linguagens operacionais (Moraes, 2025).

Essa desconexão pode ser compreendida como uma falha de governança, no sentido da ausência de mecanismos eficazes de articulação intersetorial, compartilhamento de dados e corresponsabilização entre os entes envolvidos (Moraes, 2025). Aqui emerge o constructo da governança multinível, conforme proposto por Kempner-Moreira (2022), que se baseia na articulação simultânea de atores, saberes e recursos em diferentes níveis de atuação (local, regional, nacional), permitindo um alinhamento dinâmico e responsivo às complexidades dos sistemas sociais e organizacionais.

A governança multinível, nesse contexto, não se restringe a uma estrutura formal de autoridade, mas envolve processos decisórios cooperativos, interdependência funcional e mecanismos de coordenação horizontal, especialmente relevantes quando se lida com fenômenos transversais como o crime organizado (Couto, 2018). A ausência dessa governança entre perícia e inteligência impede que suas respectivas capacidades analíticas e operacionais se somem de modo sinérgico, resultando em respostas fragmentadas, reativas e menos eficazes (Moraes, 2025).

Além disso, a lacuna de integração compromete a antecipação de condutas delitivas e a identificação de padrões interterritoriais que caracterizam as grandes redes criminosas. Sem um modelo de governança que organize a coprodução de conhecimentos entre os setores pericial e de inteligência, perde-se a oportunidade de estruturar estratégias sistêmicas,

sustentadas em evidências e orientadas para a desarticulação durável das organizações criminosas.

Diante desse cenário, a necessidade de repensar as formas de articulação entre perícia criminal e inteligência estratégica não é apenas operacional, mas estruturante para a inovação institucional no campo da segurança pública. A ausência de um modelo de governança multinível que integre ambos os campos representa uma lacuna teórica, metodológica e prática que este estudo se propõe a enfrentar.

Assim, a partir do exposto coloca-se a pergunta: **Como estruturar a governança na atuação conjunta entre perícia criminal e inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado??**

Para responder a esta pergunta, esta pesquisa tem por objetivo geral sintetizar os elementos necessários para a governança das ações da perícia criminal e dos setores de inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado.

Para tanto, é necessário percorrer os objetivos específicos abaixo:

- (i) identificar as ações da perícia criminal e dos setores de inteligência estratégica;
- (ii) analisar o Framework proposto por Kempner-Moreira (2022);
- (iii) mapear quais ações podem ser governadas em conjunto;

A proposta está ancorada no Framework da Governança Multinível para a Segurança Pública, desenvolvido por Kempner-Moreira (2022), o qual orienta a análise dos níveis e mecanismos de articulação possíveis entre os setores estratégicos envolvidos. Esse referencial permite compreender a governança como um processo dinâmico de coordenação entre múltiplos atores, com vistas à produção de respostas integradas a problemas públicos complexos, como o crime organizado.

A justificativa teórica deste estudo reside na necessidade de avançar nas compreensões sobre os modelos de gestão e articulação no campo da segurança pública, sobretudo diante da crescente complexificação das estruturas criminosas. A literatura sobre governança multinível oferece aportes valiosos, mas ainda são incipientes os estudos que exploram sua aplicação entre áreas técnico-científicas e de inteligência institucional. Ao focar na interface entre perícia criminal e inteligência estratégica, este trabalho contribui para o preenchimento de uma lacuna analítica relevante, propondo categorias e elementos que possibilitem pensar uma governança coproduzida entre diferentes domínios epistêmicos e operacionais.

Do ponto de vista prático, a relevância do estudo está na proposição de caminhos para otimizar a atuação das instituições de segurança pública, promovendo sinergias operacionais que resultem em maior efetividade na investigação e no enfrentamento às organizações criminosas. A construção de arranjos de governança compartilhada, com base em princípios de corresponsabilidade, análise conjunta de dados e decisões estratégicas integradas, pode resultar em ganhos concretos na antecipação, interrupção e dismantelamento de redes criminosas complexas. Trata-se, portanto, de uma proposta com potencial de impacto direto na formulação de políticas públicas de segurança mais inteligentes, sistêmicas e baseadas em evidências.

Ao reunir aporte teórico consistente, foco em um problema emergente e proposta metodológica ancorada em um referencial contemporâneo, esta pesquisa se posiciona como uma contribuição original para o debate sobre inovação institucional na segurança pública.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação caracteriza-se como uma revisão integrativa da literatura, orientada à identificação, sistematização e análise crítica dos arranjos institucionais, dispositivos normativos e mecanismos de coordenação interorganizacional que conformam a governança das ações da perícia criminal e dos órgãos de inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado. Parte-se do entendimento de que a complexidade e a natureza transnacional das organizações criminosas demandam modelos de governança capazes de articular capacidades técnico-periciais, fluxos de inteligência e processos decisórios integrados, conforme os referenciais metodológicos de Whitemore e Knafl (2005), Creswell (2014) e Denzin e Lincoln (2018).

A pesquisa em questão visa à produção de conhecimentos a partir de uma situação específica, com foco posterior em sua aplicação prática. Os pesquisadores, peritos criminais integrantes do quadro de servidores da Polícia Científica de Goiás, atuam diretamente na agência de inteligência e no setor operacional, o que lhes confere conhecimento aprofundado do contexto investigado. Durante o desenvolvimento do estudo e de sua análise, buscou-se manter o distanciamento necessário à produção científica, sem desconsiderar, quando pertinente, a utilização de sua experiência profissional. Nessa perspectiva, trata-se de uma pesquisa de natureza interpretativa, fundamentada na análise de dados provenientes de múltiplas fontes, contextos e percepções, possibilitando a atribuição de significados e a construção de diferentes visões para a compreensão e a solução do problema investigado

considerando o Framework da Governança Multinível para a Segurança Pública, desenvolvido por Kempner-Moreira (2022).

2.1 Procedimentos para Condução da Revisão Integrativa da Literatura

A condução da revisão integrativa seguiu as diretrizes apresentadas no Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions (versão 6.5, 2019), adaptadas ao contexto das Ciências Sociais Aplicadas. O delineamento metodológico adotado observou as seis etapas da revisão integrativa propostas por Souza, Silva e Carvalho (2010), em consonância com a sistematização de Whitemore e Knafl (2005), assegurando rastreabilidade metodológica, consistência analítica e potencial de replicabilidade.

Portanto, este artigo trata-se de uma investigação integrativa, cujo objetivo principal é sintetizar os elementos necessários para a governança das ações da perícia criminal e dos setores de inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado. Para isso, a questão de pesquisa foi delineada segundo o modelo PICO (População, Interesse, Contexto), conforme recomendações da Cochrane (2019):

Quadro 01 - Pergunta PICO

Elemento	Definição
P – População	Setores de perícia criminal e inteligência estratégica no campo da segurança pública
I – Interesse (Intervenção)	Governança das ações conjuntas
Co – Contexto	Enfrentamento ao crime organizado

Fonte: Autores

Desse modo, a questão norteadora que orienta o presente estudo é: Como governar as ações da perícia criminal e dos setores de inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado? Essa questão orientou o processo de busca, seleção, análise e síntese dos estudos incluídos na revisão.

2.1.1 Estratégia de Busca e Fontes de Dados

A estratégia de busca foi delineada de forma sistemática, abrangente e reprodutível, contemplando literatura científica nacional e internacional. As buscas foram realizadas nas bases Scopus e Web of Science, selecionadas em razão de sua cobertura multidisciplinar e relevância para estudos organizacionais, jurídicos e de segurança pública. Complementarmente, procedeu-se à inclusão de literatura cinzenta, por meio da consulta à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e a relatórios técnicos institucionais, com vistas à ampliação do espectro analítico e à mitigação de vieses de publicação. Foram excluídos da revisão os anais de eventos científicos, de modo a preservar a padronização e a rastreabilidade do processo de seleção dos estudos.

Para a busca sistematizada nas bases *Scopus* e *Web of Science*, os descritores empregados foram validados a partir dos termos controlados DeCS/MeSH e da construção da seguinte string de busca:

"governance" AND ("forensic" OR "criminalistics" OR "investigation" OR "law enforcement" OR "security" OR "police" OR "public security") AND ("intelligence" OR "strategic intelligence" OR "intelligence services" OR "information analysis") AND ("organized crime" OR "criminal groups" OR "transnational crime" OR "criminal networks")

A busca foi realizada em 22 de outubro de 2025. Os critérios de elegibilidade para a busca sistematizada foram definidos para garantir a pertinência e a qualidade dos estudos selecionados:

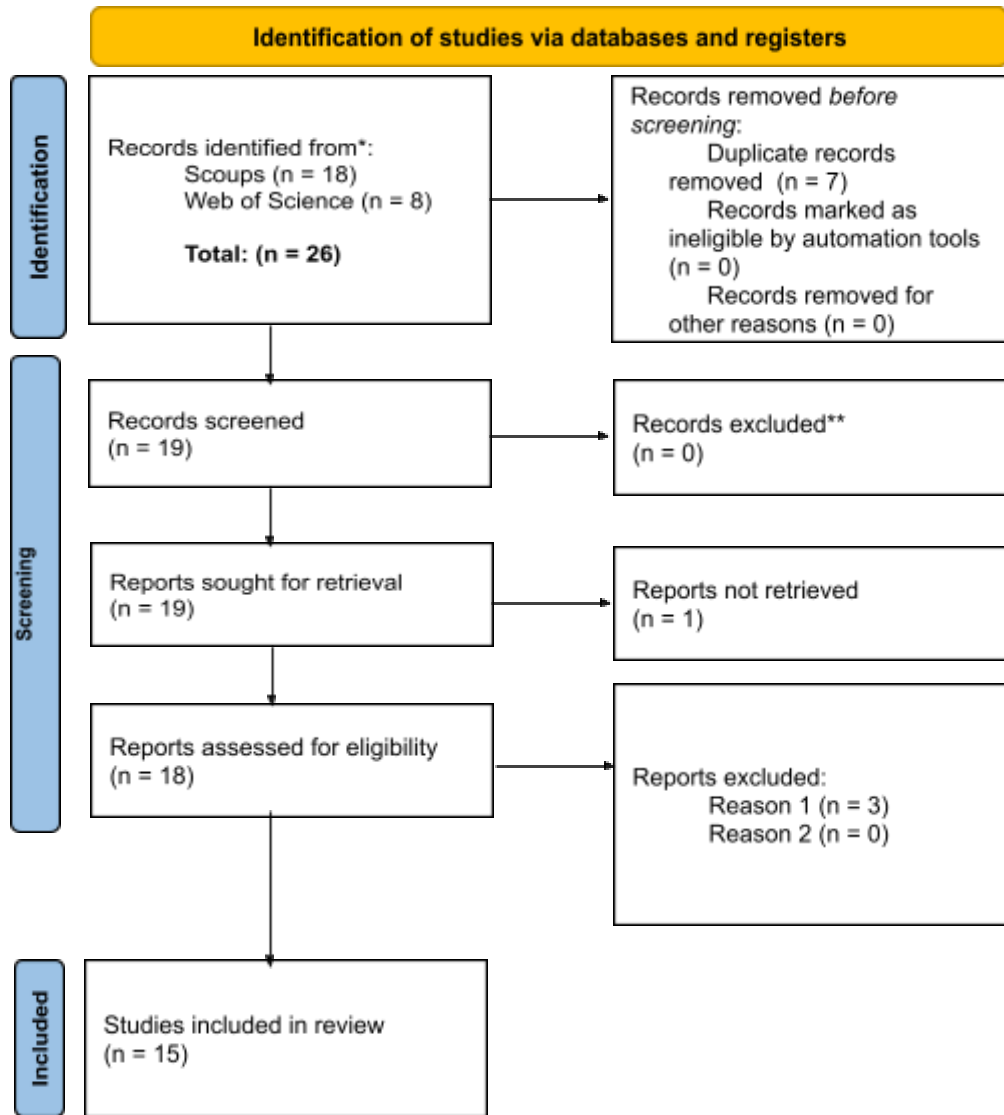
1. Tipos de estudos: artigos empíricos, qualitativos, quantitativos, mistos e teórico-analíticos publicados em periódicos científico ou capítulos de livro;
2. Contexto: governança das ações da polícia criminal e da inteligência estratégica (ou órgãos análogos) para o enfrentamento do crime organizado.
3. Exclusão: textos sem acesso integral ou que fogem ao contexto da pesquisa.

2.2 Processo de Seleção e Extração dos Estudos

A triagem dos resultados seguiu o fluxo PRISMA 2020, com dupla checagem independente e um terceiro revisor para resolução de divergências. O gerenciamento das referências foi realizado com auxílio dos *softwares* Rayyan e Mendeley. A seguir,

apresenta-se o fluxo PRISMA e os artigos selecionados na etapa sistematizada, além da indicação da literatura cinza levantada:

Figura 01 - PRISMA 2020



Fonte: Autores

A seguir, apresentam-se os 15 registros resgatados da busca sistematizada:

Quadro 02 - Artigos Resgatados na Busca Sistematizada

Autor(es)	Ano	Título	Revista	DOI
Kapucu, N and Demirhan, C	2019	Managing collaboration in public security networks in the fight against terrorism and organized crime	International Review Of Administrative Sciences	10.1177/0020852316681859
Long, MG	2025	Shadows of power beneath the	Intelligence And	10.1080/0268452

		threshold: where covert action, organized crime and irregular warfare converge	National Security	7.2024.2417454
Estevez, E	2020	Intelligence Governance in Argentina and Peru Before and After the Crisis	Ciência Política	10.15446/cp.v15n29.86413
Den Boer, M	2015	Counter-Terrorism, Security and Intelligence in the EU: Governance Challenges for Collection, Exchange and Analysis	Intelligence And National Security	10.1080/02684527.2014.988444
Muharremi, D and Ademi, M	2023	THE ROLE OF THE POLICE IN REDUCING THE FEAR OF CRIME IN THE COMMUNITY	Access To Justice In Eastern Europe	10.33327/AJEE-18-6.2-n000225
Bociga, D and Lord, N and Bellotti, E	2025	Dare to share: information and intelligence sharing within the UK's anti-money laundering regime	Policing & Society	10.1080/10439463.2024.2428735
Bharti, S and Mishra, A and IEEE	2015	Prediction of Future Possible Offender's Network and Role of Offenders	2015 Fifth International Conference On Advances In Computing And Communications (Icacc)	10.1109/ICACC.2015.36
Palfy, A	2015	Bridging the Gap between Collection and Analysis: Intelligence Information Processing and Data Governance	International Journal Of Intelligence And Counterintelligence	10.1080/08850607.2015.992761
Sinkó, G. and Besenyő, J.	2023	More than Survival: The Role of al-Shabaab Secret Service, Amniyat, in Information-Gathering	Connections	10.11610/Connections.22.1.36
Nkrumah, B.	2022	Securing lasting peace in West Africa	*	10.1007/978-3-030-82020-6_7
Harcourt, P.R. and Marclay, F. and Clothier, B.	2014	A forensic perspective of the AFL investigation into peptides: An antidoping investigation case study	British Journal Of Sports Medicine	10.1136/bjsports-2014-093531
Seelke, C.R. and Finklea, K.M.	2013	U.S.-Mexican security cooperation: The Mérida initiative and beyond	*	*
Wyler, L.S. and Cook, N.	2012	Illegal drug trade in Africa: Trends and U.S. policy	*	*
Rollins, J. and Wyler, L.S.	2011	International terrorism and transnational crime: Security threats, U.S. policy, and considerations for congress	*	*
Gill, P.	1998	Making sense of police intelligence? The use of a cybernetic model in analysing information and power in police intelligence processes	Policing And Society	10.1080/10439463.1998.9964793

Fonte: Autores

Por fim, ainda explicita-se abaixo os documentos levantados a partir da busca da literatura cinza:

Quadro 03 - Literatura Cinza Levantada

Tipo do Documento	Título	Autor(es) e ano	Revista/Base/Instituição	Justificativa
Dissertação	Governança nas instituições de ensino superior: análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo multilevel governance	Couto, Rogéria Moreira; 2018	UFSC	Pertinência temática
Dissertação	Maturidade da Gestão do Conhecimento nos Órgãos de Perícia Oficial de Natureza Criminal do Brasil: ênfase na Polícia Técnica da Bahia	Zidalva de Souza Moraes , 2025	UFSC	Pertinência temática

Fonte: Autores

A análise dos documentos levantados pela busca sistematizada acrescida da literatura cinza garantem uma revisão sólida e contextualizada para o contexto brasileiro.

2.3 Extração e Análise dos Dados

A extração dos dados foi conduzida por meio de uma planilha eletrônica padronizada baseada no Quadro 7.3.a do Cochrane Handbook, contemplando: autor, ano, objetivo, tipo de estudo, instrumentos utilizados, principais achados e limitações. A análise dos achados seguiu abordagem qualitativa, com base na análise de conteúdo de Bardin (2016) com técnica de análise temática. As categorias de análise foram dedutivas e partiram do framework proposto por Kempner-Moreira (2022), conforme explicitado na seção abaixo.

Identificou-se heterogeneidade moderada entre os estudos, em razão dos diferentes contextos federativos, técnicas tecnológicas abordadas e estruturas institucionais. Não foram conduzidas meta-análises devido à ausência de medidas padronizadas de efeito.

2.3.1 O Modelo de Governança Multinível para a Segurança Pública (Kempner-Moreira, 2022)

O Framework de Governança Multinível para a Segurança Pública Brasileira, desenvolvido por Fernanda Kempner-Moreira (2022), constitui um dos desdobramentos do

paradigma teórico e empírico de Governança Multinível (MultiGov). O modelo foi concebido para responder ao desafio da coordenação interorganizacional e federativa entre os diversos *stakeholders*, considerando as especificidades do contexto brasileiro — marcado por assimetrias institucionais, sobreposição de competências e déficit de articulação intersetorial.

O *framework* de Kempner-Moreira (2022) estrutura-se em cinco níveis de governança interconectados, integrando dimensões políticas, técnicas e relacionais, e apoiando-se em mecanismos de governança colaborativa, inteligência estratégica e aprendizagem organizacional. São eles:

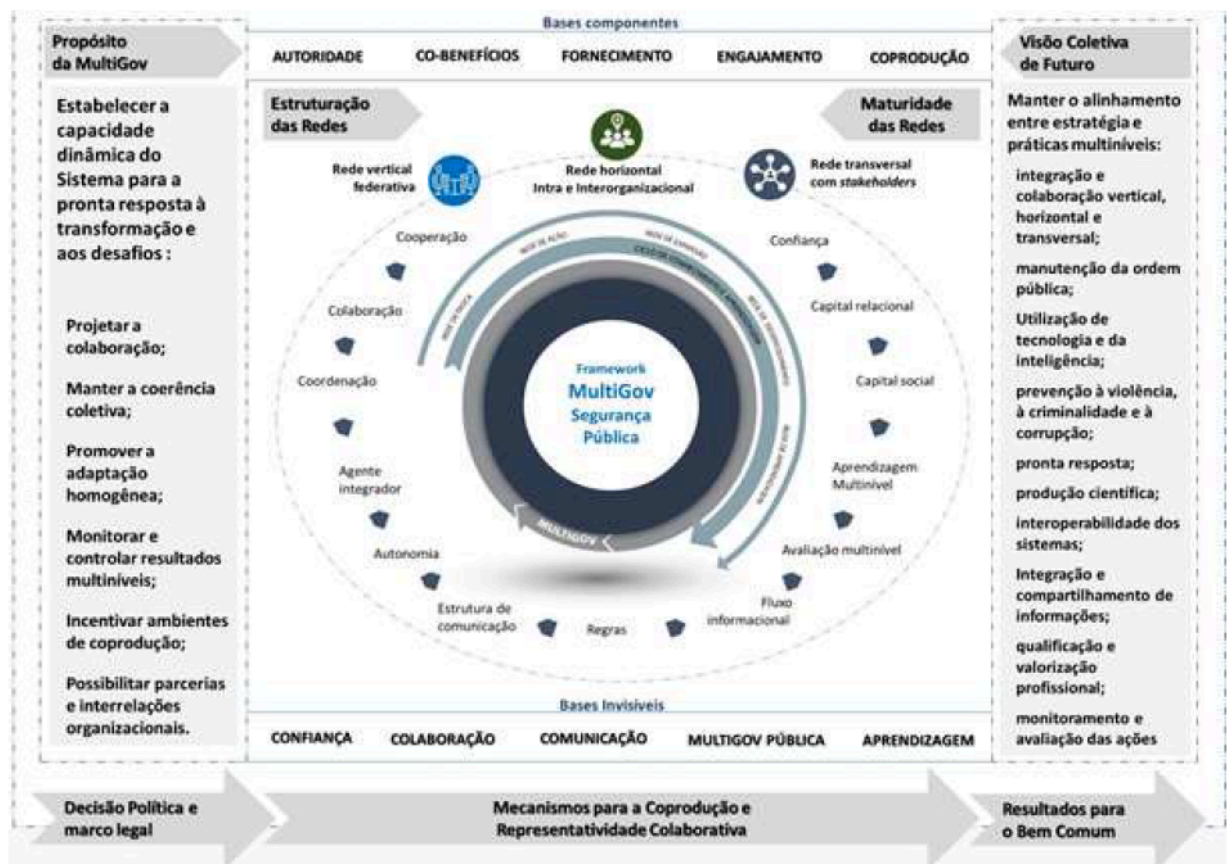
1. Nível Estratégico-Político (Macrogovernança) – compreende a formulação de políticas públicas, o planejamento nacional e a integração das diretrizes estratégicas emanadas do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e do Conselho Nacional de Segurança Pública. Nesse nível, predominam decisões de natureza normativa, estratégica e orçamentária.
2. Nível Tático-Executivo (Mesogovernança) – abrange as estruturas intermediárias de coordenação entre os entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e as instituições que compõem o SUSP (polícias, perícias, guardas, defesa civil, bombeiros e institutos de pesquisa). Esse nível busca promover coordenação horizontal e vertical, garantindo coerência entre diretrizes e execução.
3. Nível Operacional (Microgovernança) – envolve a execução direta das ações de segurança pública e inteligência, em que a articulação entre perícia criminal, inteligência estratégica, policiamento ostensivo e investigação ocorre de forma sistêmica. O foco está na efetividade das ações conjuntas e na governança de dados e processos.
4. Nível Interorganizacional e Social (Metagovernança Relacional) – compreende o espaço das redes colaborativas e mecanismos de coprodução com a sociedade civil, organizações do terceiro setor, universidades e imprensa. É nesse nível que se consolidam as práticas de transparência, accountability e aprendizagem social.
5. Nível Cognitivo e Reflexivo (Governança do Conhecimento e da Aprendizagem) – transversal aos anteriores, esse nível orienta os fluxos de conhecimento, os processos de aprendizagem institucional e o uso da inteligência como ativo estratégico. O modelo propõe que cada ciclo de ação pública seja acompanhado por mecanismos de retroalimentação cognitiva, permitindo ajustes dinâmicos, aprendizado interorganizacional e fortalecimento da confiança entre atores.

O *framework* MultiGov-SP (Segurança Pública) ancora-se ainda em sete mecanismos de governança:

1. Alinhamento federativo e normativo;
2. Compartilhamento de informações e dados estratégicos;
3. Protocolos de decisão multissetorial;
4. Plataformas de interoperabilidade tecnológica;
5. Fóruns de aprendizagem interorganizacional;
6. Governança da comunicação (Tonello, 2023);
7. Mecanismos de confiança, legitimidade e reciprocidade.

Apresenta-se a seguir, o framework proposto pela autora:

Figura 02: Framework Governança Multinível para a Segurança Pública



Fonte: Kemper-Moreira, 2022. 208p.

A operacionalização deste *framework* ocorre por meio de processos de coprodução transdisciplinar, com base nos princípios de Governança do Conhecimento (Silva, Couto e Freire, 2017) e Governança da Aprendizagem Organizacional (Rizzatti, 2020), formando um ecossistema cognitivo colaborativo em que os atores públicos, periciais e de inteligência compartilham saberes e responsabilidades.

A validação empírica conduzida por Kempner-Moreira (2022) demonstrou que a adoção de uma arquitetura multinível reduz redundâncias institucionais, amplia a responsividade federativa e potencializa a integração entre perícia criminal e inteligência estratégica, dois subsistemas historicamente desarticulados no enfrentamento ao crime organizado. Os resultados apontaram ainda para a necessidade de fortalecer o nível cognitivo da governança, integrando práticas de gestão do conhecimento, sistemas de indicadores e processos contínuos de aprendizagem organizacional.

A partir da estrutura teórica acima, foram definidas as dimensões analíticas que os pesquisadores buscaram nos estudos incluídos na revisão, de modo a permitir o mapeamento e a síntese integrativa das evidências. Essas dimensões derivam diretamente dos níveis e mecanismos do modelo MultiGov-SP e são operacionalizadas como categorias de extração na planilha de análise:

Quadro 04 - Dimensões de Análise dos Estudos desta Revisão à Luz da MultiGov

Dimensão	Descrição	Indicadores observáveis nos estudos
1. Estruturas de Governança	Desenhos institucionais e arranjos de cooperação entre perícia e inteligência	Existência de conselhos, comitês, acordos de cooperação, fluxos decisórios e níveis de autoridade
2. Mecanismos de Coordenação	Procedimentos que integram decisões e ações entre diferentes órgãos e níveis federativos	Protocolos de decisão, reuniões interinstitucionais, governança compartilhada
3. Comunicação e Interoperabilidade	Troca de informações, interoperabilidade tecnológica e comunicação institucional	Plataformas de dados, sistemas de inteligência, redes integradas de comunicação
4. Governança da Aprendizagem e do Conhecimento	Processos de gestão do conhecimento e aprendizagem entre órgãos públicos	Existência de sistemas de lições aprendidas, treinamentos conjuntos, programas de capacitação
5. Confiança e Legitimidade	Nível de confiança e reconhecimento mútuo entre instituições cooperantes	Percepções sobre legitimidade, reciprocidade, estabilidade de parcerias

6. Resultados e Efeitos da Governança	Evidências de impacto e efetividade das ações conjuntas	Redução da duplicidade de esforços, melhoria da resposta ao crime organizado, inovação institucional
--	---	--

Fonte: Autores

A proposta de Kempner-Moreira (2022) é considerada um *framework* de governança multinível, voltado à complexidade multiescalar da segurança pública contemporânea. Ao estruturar os níveis e mecanismos de governança como sistema de aprendizagem contínua, ele permite investigar como a coordenação federativa, a interoperabilidade tecnológica e a confiança institucional influenciam a efetividade das políticas e operações integradas contra o crime organizado.

A análise dos artigos à luz desse modelo permitiu identificar padrões, lacunas e oportunidades de aprimoramento, subsidiando o desenho de políticas públicas e de instrumentos de gestão colaborativa aplicáveis ao contexto brasileiro.

2.4 Aspectos Éticos e Coprodução TransHumana

A revisão não envolve dados primários, respeitando a integridade e a atribuição dos autores originais. Todo o processo foi documentado por todos os revisores e validado conforme Cochrane (2019).

Por fim, acusa-se o uso ético de ferramentas de Inteligência Artificial (ChatGPT Plus Modelos 5 e 4o) para estruturação do texto e identificação de *insights* na etapa de interpretação. O uso da IA seguiu as diretrizes propostas por Freire e Marques (2023), na obra Coprodução TransHumana.

2.5 Análise dos Dados

Para a análise, adota-se a abordagem qualitativa baseada em análise de conteúdo com abordagem temática (Bardin, 2016), alinhada ao *framework* MultiGov-SP (Kempner-Moreira, 2022), permitindo organizar e interpretar as respostas conforme as dimensões propostas: estruturas de governança, mecanismos de coordenação, comunicação e interoperabilidade, governança do conhecimento e da aprendizagem, confiança e legitimidade, e resultados da governança (Whittemore e Knafl, 2005; Minayo, 2017).

1. Pré-Análise

Nesta etapa, os pesquisadores organizaram o material coletado, que incluiu os 15 artigos resgatados da busca sistematizada nas bases *Scopus* e *Web of Science*, além da literatura cinza. Foi realizada a leitura flutuante dos documentos, a seleção dos estudos com base nos critérios de elegibilidade (contexto de segurança pública e combate ao crime organizado, exclusão de anais de eventos, entre outros) (Bardin, 2016).

Também foi feita a preparação do material para facilitar as próximas etapas, o que incluiu a definição dos objetivos gerais e específicos da pesquisa e a elaboração de uma planilha eletrônica padronizada para extração de dados (baseada no Cochrane Handbook). Esta planilha delineou as variáveis de interesse para a categorização e codificação subsequentes. Esta etapa foi descrita na seção 2.1 (Procedimentos para a Revisão Integrativa da Literatura).

2. Exploração do Material (codificação e categorização)

Nesta etapa, ocorreu a codificação dos dados extraídos da revisão integrativa. Os pesquisadores recortaram o material da literatura, identificando unidades de registro (temas e expressões) e unidades de contexto.

A codificação e enumeração das unidades (por presença, frequência ou intensidade) permitiram a criação de categorias de análise, seguindo a técnica de análise temática dentro da Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Essa etapa foi fundamental para estruturar os dados e preparar a interpretação posterior.

As categorias de análise identificadas foram:

1. Estruturas de Governança
2. Mecanismos de Coordenação
3. Comunicação e Interoperabilidade
4. Governança da Aprendizagem e do Conhecimento
5. Confiança e Legitimidade
6. Resultados e Efeitos da Governança

3. Tratamento dos Resultados e Interpretação

Na última etapa, os dados foram interpretados com base nas categorias criadas. Os pesquisadores realizaram inferências controladas e a análise reflexiva e crítica, buscando significados latentes nos achados (Bardin, 2016). A interpretação dos resultados buscou

mapear evidências, reconhecer boas práticas e evidenciar lacunas e riscos no uso das tecnologias digitais.

A interpretação foi estruturada nas:

Seção 3 (Resultados) que agrupa e descreve os tipos de tecnologias, suas funções estratégicas, impactos e desafios;

Seção 4 (Discussões), que aprofunda a análise, comparando a aplicabilidade dos achados da literatura, discutindo os desafios técnico-institucionais e éticos, e analisando as experiências específicas como casos de estudo à luz do framework analisado.

Para isso, foram adotados critérios de validade qualitativa: credibilidade, transferibilidade, confirmabilidade e dependabilidade, apoiados em triangulação dos dados coletados (Maxwell, 2013; Flick, 2018).

2.6 Triangulação dos Dados

O processo de triangulação nesta pesquisa foi estruturado para garantir a robustez e a credibilidade das análises sobre a governança das ações de perícia criminal e inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado. A triangulação se configurou em múltiplas dimensões:

- Triangulação de Fontes: Foram combinadas informações provenientes de fontes diversificadas, internacionais e confiáveis a partir de revisão integrativa da literatura (Denzin e Lincoln, 2018; Maxwell, 2013).
- Triangulação de Pesquisadores: A análise dos dados foi realizada por uma equipe multidisciplinar composta por pesquisadores qualificados, que efetuaram a leitura crítica e a categorização temática de forma independente, buscando minimizar vieses interpretativos e validar consensos ou discordâncias identificadas (Whittemore & Knafl, 2005; Bardin, 2016).
- Triangulação Teórica: A interpretação dos dados empíricos foi realizada com base no framework teórico da governança multinível em segurança pública (MultiGov-SP), o que auxiliou a relacionar os dados coletados a uma arquitetura conceitual sólida e reconhecida, fortalecendo a análise e as conclusões (Kempner-Moreira, 2022; Minayo, 2017).

Essas dimensões de triangulação asseguram o rigor científico, a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa, permitindo fortalecer as inferências sobre os elementos essenciais da governança em perícia criminal e inteligência estratégica, assim como suas implicações para políticas públicas eficazes de segurança pública (Maxwell, 2013; Denzin e Lincoln, 2018).

A articulação com a fundamentação teórica possibilitará uma compreensão abrangente e contextualizada dos desafios, das oportunidades e dos critérios que orientam a governança da atuação conjunta entre a perícia criminal e a inteligência estratégica no enfrentamento ao crime organizado (Kempner-Moreira, 2022).

3. RESULTADOS

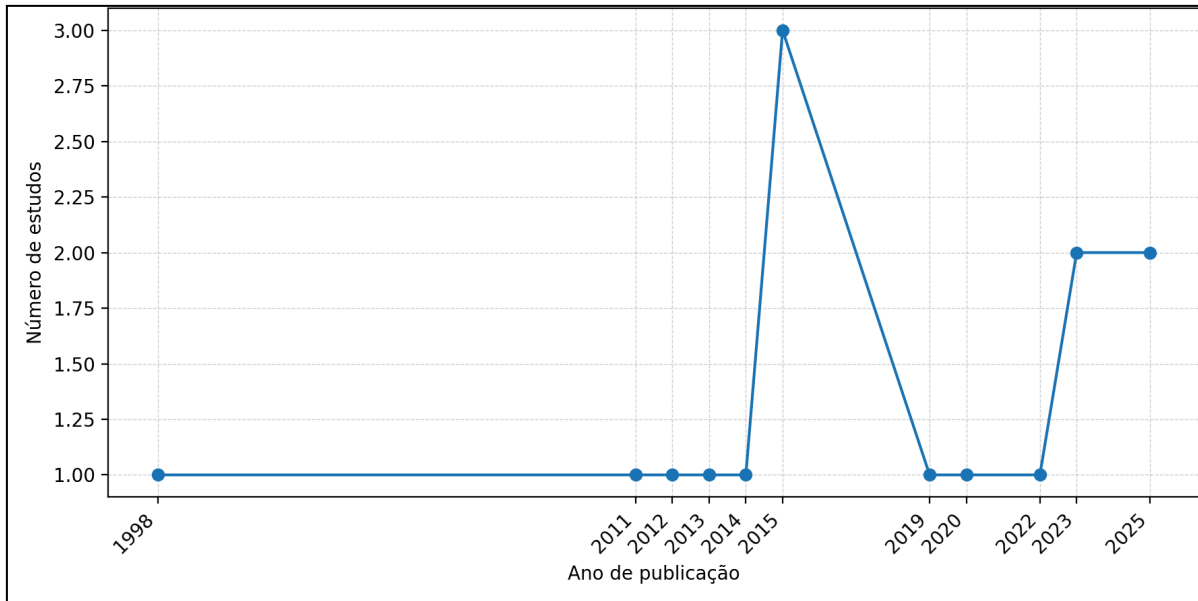
A seguir apresentam-se os resultados da presente revisão integrativa.

3.1 Caracterização Geral dos Estudos Incluídos

A distribuição temporal dos estudos incluídos neste levantamento abrange um período que se estende de 1998 até publicações previstas para 2025, totalizando quinze artigos. O estudo mais antigo, "Making sense of police intelligence?", foi publicado em 1998, marcando o início da distribuição temporal de produções acadêmicas sobre o tema. Entre 2011 e 2015 observa-se uma concentração de publicações, com um artigo em cada um dos anos de 2011 a 2014, seguido de um pico em 2015, ano que contabilizou três estudos, evidenciando o fortalecimento do interesse acadêmico nesse intervalo.

Nos anos subsequentes, a produção manteve-se mais distribuída, com um estudo em 2019, outro em 2020, um em 2022 e dois artigos em 2023, demonstrando a continuidade do desenvolvimento do campo. Ademais, dois estudos estão previstos para publicação em 2025, o que indica a continuidade de pesquisas recentes e em processo editorial. Essa análise temporal evidencia a evolução longitudinal da literatura, revelando tanto a consolidação de marcos iniciais quanto o surgimento de tendências contemporâneas, refletindo a dinâmica contínua da produção científica sobre inteligência policial e áreas correlatas.

Figura 03 - Estudos por Ano



Fonte: Autores

Em síntese, a caracterização temporal dos quinze estudos evidencia um campo que se consolida de forma cumulativa e por “ondas”: parte de um marco inaugural em 1998, ganha densidade entre 2011 e 2015, com destaque para o pico de publicações em 2015, e, na sequência, mantém continuidade com menor concentração anual, mas com sinais claros de atualização e renovação temática até 2023 e com publicações previstas para 2025.

Essa trajetória sugere que a literatura sobre inteligência policial e domínios correlatos deixou de operar apenas como debate conceitual inicial e passou a incorporar, progressivamente, problematizações mais complexas e alinhadas a desafios contemporâneos, indicando um campo em amadurecimento, porém ainda marcado por assimetrias de produção e por ciclos de intensificação dependentes de agendas institucionais, tecnológicas e político-sociais.

3.1.2 Contexto Geográfico das Pesquisas

A Turquia constitui o foco central de Kapucu e Demirhan (2019), no qual são examinadas as redes provinciais de segurança voltadas ao enfrentamento do terrorismo e do crime organizado. Por sua vez, a Europa — especialmente no âmbito da União Europeia — é predominante em Den Boer (2015), que enfatiza o funcionamento de estruturas como Europol, Frontex e INTCEN. Em contraste, a Sérvia sob Milošević e a Rússia/Ucrânia sob

Putin aparecem nos achados de Long (2025) como estudos de caso ilustrativos de configurações híbridas entre Estado e crime.

No contexto latino-americano, Argentina e Peru concentram discussões sobre governança de inteligência no pós-ditaduras, conforme apresentado por Estevez (2020). Além disso, o Muharremi e Ademi (2023) dedica-se à análise do medo do crime e das práticas de polícia comunitária em Kosovo. De maneira complementar, o Bharti *et al.*(2015) trata do crime organizado transnacional, examinando a cooperação entre México e Estados Unidos no âmbito da Iniciativa Mérida.

No cenário africano, diversos estudos abordam temas relacionados à paz, segurança e à Arquitetura Africana de Paz e Segurança (APSA), conforme discutido por Nkrumah (2022). Por fim, outros contextos também são contemplados, incluindo a Somália — particularmente no que diz respeito ao grupo Al-Shabaab (Sinkó; Besenyő, 2023) — e o Brasil, presente de forma implícita em alguns dos resumos analisados.

De maneira geral, os textos adotam uma abordagem comparativa e regional, examinando as inter-relações entre segurança, inteligência e crime organizado em distintos contextos globais. Destaca-se, nesse sentido, a tentativa de articular problemas locais a dinâmicas transnacionais, como evidenciado pela cooperação entre México e Estados Unidos e pelas estruturas europeias de governança da segurança. Essa perspectiva permite compreender como desafios regionais são moldados e integrados em processos globais de coordenação e controle do crime.

3.1.3 Tipos de Abordagem Metodológica dos Estudos

As abordagens empíricas quantitativas aparecem em dois textos, destacando-se o uso de questionário online com 305 respondentes e modelagem SEM (SPSS/AMOS) na Turquia em Kapucu e Demirhan (2019), bem como pesquisas de vitimização com 2.060 participantes em Kosovo no estudo de Muharremi e Ademi (2023). No entanto, os estudos de caso comparativos e as análises qualitativo-analíticas predominam em cinco textos, abrangendo os contextos da Sérvia e Rússia (Long, 2025), da Argentina e Peru (Estevez, 2020), da União Europeia em matéria de counter-terrorism (Den Boer, 2015), da cooperação México–Estados Unidos na Iniciativa Mérida (Bharti *et al.*, 2015) e das dinâmicas relacionadas ao Al-Shabaab (Sinkó; Besenyő, 2023).

Além disso, três textos utilizam revisões documentais e análises institucionais, entre eles o estudo de Den Boer (2015) sobre inteligência na União Europeia, o manual Palgrave

sobre o continente africano elaborado por Nkrumah (2022) e o exame do regime antidoping da AFL desenvolvido por Harcourt et al. (2014). Por outro lado, dois trabalhos adotam abordagens teórico-conceituais e revisões bibliográficas: um dedicado à governança africana, também em Nkrumah (2022), e outro ao regime britânico de combate à lavagem de dinheiro, apresentado por Bociga et al. (2025).

Adicionalmente, observa-se o uso de métodos mistos em dois textos, nos quais entrevistas e análise de conteúdo são combinadas para ampliar o aprofundamento empírico e garantir a triangulação metodológica, como nos estudos de Bociga et al. (2025) e de Sinkó e Besenyő (2023).

3.1.4 Áreas Temáticas Predominantes

A partir dos resultados desta revisão integrativa, é possível analisar a governança de redes de segurança pública em oito textos, nos quais se destacam tanto as estruturas organizacionais quanto os mecanismos de coordenação e a centralidade da confiança interorganizacional (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Estevez, 2020; Den Boer, 2015; Muharremi; Ademi, 2023; Sinkó; Besenyő, 2023; Nkrumah, 2022; Harcourt *et al.*, 2014). No que se refere às atividades de inteligência e counter-terrorism, seis textos exploram aspectos como coleta, intercâmbio e análise de informações (Estevez, 2020; Den Boer, 2015; Sinkó; Besenyő, 2023).

Paralelamente, o crime organizado e a guerra irregular híbrida constituem eixos temáticos em quatro estudos (Long, 2025; Muharremi; Ademi, 2023; Bociga et al., 2025; Bharti *et al.*, 2015). Importa salientar que, em todos os textos analisados, emergem de forma transversal elementos como confiança, legitimidade e barreiras culturais ou institucionais. Adicionalmente, observa-se que a aprendizagem organizacional e a inovação institucional figuram como temas recorrentes em sete textos (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Estevez, 2020; Den Boer, 2015; Muharremi; Ademi, 2023; Nkrumah, 2022; Harcourt *et al.*, 2014), sugerindo sua relevância para a compreensão dos modelos contemporâneos de governança em segurança pública.

Em síntese, a distribuição das áreas temáticas confirma que o corpus não se organiza por tópicos isolados, mas por problemas de governança que atravessam escalas e arenas institucionais: redes de segurança operam sob tensão permanente entre coordenação e autonomia, enquanto inteligência e counter-terrorism dependem de fluxos informacionais que esbarram em sigilo, interoperabilidade limitada e incentivos competitivos. A recorrência de

confiança, legitimidade e barreiras culturais como elementos transversais indica que os principais entraves são menos técnico-operacionais e mais socioinstitucionais, vinculados ao modo como atores constroem reciprocidade, accountability e cooperação sob risco.

Por fim, a presença reiterada de aprendizagem organizacional e inovação institucional sugere que a efetividade, nesses contextos, não decorre apenas de “capacidade” instalada, mas da aptidão do sistema em aprender, adaptar e institucionalizar práticas, articulando perícia e inteligência em arranjos que resistam à fragmentação e sustentem desempenho ao longo do tempo (Kapucu; Demirhan, 2019; Den Boer, 2015; Nkrumah, 2022; Harcourt et al., 2014).

3.2 Distribuição dos Estudos segundo os Níveis do Framework MultiGov-SP

A análise dos 15 estudos revela que a governança da segurança e da inteligência é abordada em múltiplos níveis, articulando dimensões estratégicas, institucionais e operacionais. No nível estratégico, denominado macrogovernança, os estudos focam a formulação de políticas de segurança, a segurança nacional e a accountability de alto nível.

No nível intermediário, ou mesogovernança, a atenção recai sobre a coordenação institucional, a gestão de redes e a articulação interinstitucional e regional. Finalmente, no nível operacional, ou microgovernança, os estudos privilegiam aspectos técnicos e locais, com ênfase nos processos de investigação e na execução das atividades de segurança. Essa abordagem multinível evidencia a complexidade da governança em contextos de segurança, demonstrando como os diferentes níveis interagem para promover a efetividade das políticas e operações.

A macrogovernança (estratégico-política) é examinada em oito estudos que analisam estruturas decisórias de alto nível, lideranças formais e processos de formulação de políticas. Nesse âmbito, Kapucu e Demirhan (2019) descrevem os governadores turcos como líderes formais cuja autoridade é limitada em relação ao MIT e às forças armadas. De forma complementar, Long (2025) analisa a integração entre Estado e crime em regimes autoritários, como Sérvia e Rússia. Estevez (2020) examina o funcionamento da SIDE na Argentina e do SIN no Peru, tanto em períodos ditatoriais quanto durante transições democráticas.

No contexto europeu, Den Boer (2015) discute o papel do Conselho da União Europeia e do Tratado de Lisboa na configuração da governança comunitária, enquanto Nkrumah (2022) descreve a arquitetura africana articulada pela UA, APSA e RECs. No caso britânico, Bociga et al. (2025) identificam o Estado como “âncora” do regime de prevenção à

lavagem de dinheiro (AML). Por fim, Bharti et al. (2015) sintetizam a Iniciativa Mérida a partir de seus quatro pilares de cooperação bilateral entre Estados Unidos e México.

No nível da mesogovernança (coordenação federativa ou regional), sete estudos exploram mecanismos intermediários de articulação entre entes federativos, instituições e organizações regionais. Kapucu e Demirhan (2019) analisam a coordenação exercida pelos governadores turcos entre polícia, gendarmaria e MIT. De maneira semelhante, Den Boer (2015) detalha o papel dos JITS, Europol e Frontex na mediação entre a União Europeia e seus Estados-membros. Em paralelo, Nkrumah (2022) examina a coordenação UA-RECs e instrumentos como o CEWS no contexto africano.

No campo das estruturas híbridas, Long (2025) evidencia formas flexíveis de coordenação entre inteligência, forças armadas e grupos paramilitares. No Reino Unido, Bociga et al. (2025) analisam a atuação do NECC/NCA na articulação entre NCA, SFO, HMRC e setor privado. Por fim, Muharremi e Ademi (2023) descrevem a cooperação interinstitucional entre polícia, KIA e judiciário em Kosovo.

A microgovernança (operacional ou tática) é discutida em seis estudos, com foco nas dinâmicas cotidianas de operação. Kapucu e Demirhan (2019) destacam a comunicação regular, a troca de informações e as operações conjuntas como principais indicadores de efetividade. Complementarmente, Den Boer (2015) ressalta o uso de bases de dados comuns (TE-SAT, VIS) e os desafios de interoperabilidade.

No caso de regimes informais, Long (2025) descreve canais paralelos baseados em aplicativos criptografados e operações clandestinas. Em contraste, Bociga et al. (2025) identificam o compartilhamento operacional via SARs e guias setoriais no regime AML britânico. No campo das organizações insurgentes, Sinkó e Besenyő (2023) descrevem a compartimentalização e o terror interno do Amniyat no Al-Shabaab. Por fim, Muharremi e Ademi (2023) mencionam indicadores micro como pesquisas de vitimização e policiamento comunitário em Kosovo.

A governança da aprendizagem e do conhecimento, tratada explicitamente em cinco estudos, apresenta-se como dimensão transversal da literatura analisada. Kapucu e Demirhan (2019) enfatizam a necessidade de programas sistemáticos de adaptação interagências. No âmbito europeu, Den Boer (2015) destaca o papel do INTCEN como fórum de integração e análise conjunta. Em perspectiva continental, Nkrumah (2022) descreve o APRM e o ECOSOCC como mecanismos permanentes de revisão e monitoramento. No contexto pós-crise, Estevez (2020) analisa a atuação de CVR e CONADEP como instrumentos de

reconstrução institucional. Adicionalmente, Long (2025) evidencia a transferência histórica de práticas entre os governos Milosevic e Putin.

Quadro 05 - Governança em Segurança e Inteligência nos Estudos Analisados

Nível de Governança	Foco Analítico	Principais Achados	Autores / Estudos
Macrogovernança (estratégico-política)	Estruturas decisórias de alto nível; lideranças formais; formulação de políticas	Limitações da autoridade formal; integração Estado-crime; governança europeia via Conselho e Tratado de Lisboa; arquitetura africana (UA, APSA, RECs); Estado como âncora no regime AML; pilares da Iniciativa Mérida.	Kapucu & Demirhan (2019); Long (2025); Estevez (2020); Den Boer (2015); Nkrumah (2022); Bociga et al. (2025); Bharti et al. (2015)
Mesogovernança (coordenação federativa e regional)	Articulação entre entes federativos, instituições e organizações regionais	Coordenação entre polícia, gendarmaria e MIT; atuação de JITS, Europol e Frontex; coordenação UA-RECs e CEWS; estruturas híbridas de coordenação; papel do NECC/NCA; cooperação entre polícia, KIA e judiciário em Kosovo.	Kapucu & Demirhan (2019); Den Boer (2015); Nkrumah (2022); Long (2025); Bociga et al. (2025); Muharremi & Ademi (2023)
Microgovernança (operacional e tática)	Rotinas operacionais; comunicação; interoperabilidade; práticas clandestinas	Operações conjuntas e troca regular de informações; bases comuns (TE-SAT, VIS); uso de aplicativos criptografados em regimes informais; compartilhamento via SARs no AML; compartimentalização em grupos insurgentes; policiamento comunitário e pesquisas de vitimização.	Kapucu & Demirhan (2019); Den Boer (2015); Long (2025); Bociga et al. (2025); Sinkó & Besenyő (2023); Muharremi & Ademi (2023)
Governança da Aprendizagem e do Conhecimento (transversal)	Mecanismos de revisão, adaptação, monitoramento e integração analítica	Programas de adaptação interagências; papel do INTCEN; APRM e ECOSOC como mecanismos de revisão africanos; CVR e CONADEP como reconstrução institucional pós-crise; transferência histórica de práticas entre governos autoritários.	Kapucu & Demirhan (2019); Den Boer (2015); Nkrumah (2022); Estevez (2020); Long (2025)

Fonte: Autores.

Em síntese, a distribuição dos estudos segundo os níveis do framework MultiGov-SP evidencia que a literatura analisada raramente trata a governança da segurança e da inteligência como um fenômeno circunscrito a um único plano decisório: ao contrário, os trabalhos mostram que macroestruturas políticas condicionam possibilidades e limites de coordenação, enquanto a mesogovernança traduz diretrizes estratégicas em arranjos

interinstitucionais (formais, híbridos ou informais) e a microgovernança expõe, na prática, as fricções de comunicação, interoperabilidade e sigilo que podem inviabilizar ganhos operacionais.

O conjunto sugere, portanto, que a efetividade não decorre da “força” de um nível isolado, mas da coerência entre níveis, especialmente quando dimensões transversais, aprendizagem e conhecimento, funcionam como mecanismos de estabilização e adaptação frente a mudanças de contexto, crises e ameaças emergentes (Kapucu; Demirhan, 2019; Den Boer, 2015; Nkrumah, 2022; Long, 2025; Estevez, 2020).

Essa leitura multinível reforça a pertinência do MultiGov-SP como lente analítica e, simultaneamente, explicita que seus potenciais ganhos dependem de reduzir desalinhamentos verticais e horizontais que, nos casos examinados, reaparecem como padrões recorrentes de fragmentação institucional e baixa integração informacional.

3.3 Síntese dos Achados por Dimensão de Análise

Esta seção organiza a síntese em dimensões analíticas que permitem comparar arranjos de governança em contextos distintos sem reduzir o fenômeno a um “modelo único”. O que emerge, de forma recorrente, é a tensão entre (i) coordenação operacional (que tende a privilegiar pragmatismo, informalidade e centralização) e (ii) accountability/controlado democrático (que exige transparência mínima, colegialidade e rastreabilidade decisória).

A contribuição teórica central, portanto, não é listar estruturas e mecanismos, mas explicitar como diferentes combinações de formalidade–informalidade e hierarquia–colaboração produzem efeitos distintos sobre integração, aprendizagem, confiança e resultados.

3.3.1 Estruturas de Governança: Tipos de Conselhos, Acordos, Comitês, Exemplos de Boas Práticas

Os estudos analisados indicam que as estruturas de governança em segurança pública e combate ao crime organizado se distribuem em um espectro que vai de arranjos hierárquicos com coordenação implícita até modelos híbridos com agências facilitadoras e, em certos casos, sistemas paralelos sustentados por pactos informais (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Estevez, 2020). O achado crítico aqui é que, embora conselhos e comitês sejam

frequentemente associados a “boa governança”, na prática revisada eles são menos frequentes do que mecanismos centrados em liderança e pactuação tácita — o que sugere que, em segurança, a coordenação tende a ser construída como capacidade executiva antes de ser consolidada como institucionalidade deliberativa.

Na Turquia, por exemplo, a rede provincial opera com liderança formal (governadores/distritos), porém sem colegiados explícitos, sustentando-se em acordos implícitos e coordenação hierárquica entre polícia, gendarmaria, guarda costeira e MIT (Kapucu; Demirhan, 2019). Em contraste, a União Europeia combina decisões estatais e atuação de agências (Europol, Eurojust, Frontex, INTCEN) sob marcos formais, configurando um arranjo híbrido em que a “governança” ocorre tanto por estruturas político-jurídicas quanto por instrumentos técnico-operacionais (Den Boer, 2015).

Já em regimes autoritários, a ausência de conselhos formais não significa ausência de coordenação: ela se desloca para fluxos decisórios personalistas e redes opacas que articulam liderança política, inteligência e grupos armados, resultando em governança paralela e baixa auditabilidade (Long, 2025). Assim, em distintos contextos, o “predomínio hierárquico” não é apenas uma escolha organizacional: é uma resposta institucional a pressões de sigilo, urgência e controle, com custos para transparência e responsabilização.

Quando conselhos e comitês aparecem, frequentemente surgem como respostas a crises e disputas de legitimidade, e não como desenho originário “natural” do sistema. Isso é visível na reorganização peruana do CSI para o CNI, com centralização no SIN afetando a efetividade deliberativa (Estevez, 2020), e também em estruturas sob ditaduras, em que instâncias colegiadas existem sob forte assimetria de poder e baixa função deliberativa substantiva (Estevez, 2020).

Em termos comparativos, o caso africano apresenta institucionalidade mais explícita (APSA/PSC, POW, APRM, PAP, ECOSOCC), mas o próprio desenho revela o desafio de transformar arquitetura formal em capacidade preventiva e coordenação efetiva entre níveis (Nkrumah, 2022). No Reino Unido, estruturas como NECC e FIU indicam coordenação formal no regime AML, mas sua eficácia depende da articulação com supervisores e do modo como o Estado “ancora” o pluralismo público–privado (Bociga et al., 2025).

O padrão mais consistente, portanto, é que acordos implícitos e lideranças frequentemente “substituem” estruturas formais como solução de coordenação. Isso aparece tanto na Turquia (protocolos e articulação interorganizacional sob liderança, com limites impostos por autonomias institucionais) (Kapucu; Demirhan, 2019) quanto em arranjos paralelos autoritários sustentados por contratos informais (*ponyatiya*) e por coalizões

Estado-crime (Long, 2025). Mesmo quando há base formal, como nas EIC/JITs europeias, a dinâmica de decisão operacional é padronizada por instrumentos e mandatos, mas ainda depende de confiança e cooperação entre atores nacionais (Den Boer, 2015). E, em cooperação bilateral, como México-EUA, a Iniciativa Mérida organiza pilares e prioridades sem necessariamente institucionalizar comitês bilaterais robustos, preservando margem de manobra política e operacional (Bharti et al., 2015).

As “boas práticas”, nesse quadro, não equivalem a mais formalismo, mas a melhores condições de coordenação sob restrições de sigilo e competição. A liderança coprodutora se destaca por reduzir o problema clássico de “agências com metas divergentes” ao promover formulação conjunta de objetivos, associando-se a maior efetividade (Kapucu; Demirhan, 2019). Na UE, a integração analítica e mecanismos de alerta precoce (INTCEN) e artefatos de transparência parcial (TE-SAT; VIS/Entrada-Saída) apontam ganhos de coordenação sem eliminar soberanias nacionais (Den Boer, 2015). Em transições democráticas, comissões da verdade oferecem uma forma distinta de “boa prática”: não voltada à operação imediata, mas à accountability e reconfiguração civil do aparato (Estevez, 2020).

No Reino Unido, o “pluralismo ancorado” mostra que coordenação público-privada pode ser estruturada sem dissolver fronteiras institucionais, desde que haja ancoragem estatal e instrumentos de reporte (Bociga et al., 2025). Em África, a APSA busca combinar top-down e bottom-up, mas evidencia que arquitetura formal não resolve, por si, déficits preventivos e assimetrias regionais (Nkrumah, 2022). Em síntese, o que se repete como facilitador é menos o tipo de órgão e mais a capacidade de alinhamento de metas e produção de confiança em ambientes adversos (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025).

Dessa forma, predominam estruturas hierárquicas e implícitas, com conselhos formais relativamente raros, excetuando-se contextos continentais como a APSA africana (Nkrumah, 2022) e, em menor medida, o CSI peruano (Estevez, 2020). Em contrapartida, acordos operacionais sustentados por lideranças — como os governadores turcos (Kapucu; Demirhan, 2019) e os fluxos Putin/Milosevic (Long, 2025) — desempenham papel decisivo na coordenação das redes. Entre as boas práticas identificadas, destacam-se a liderança coprodutora turca, associada ao aumento da efetividade Kapucu e Demirhan (2019), o INTCEN europeu como mecanismo de integração em Den Boer (2015) e as comissões da verdade latino-americanas como referência de accountability de Estevez, (2020).

Tais evidências reforçam o potencial dos JITs da União Europeia nos achados de Den Boer (2015) e do NECC britânico de Bociga et al. (2025) como modelos adaptáveis,

especialmente porque priorizam a confiança interorganizacional em detrimento de formalismos excessivos (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025).

Nesse sentido, a experiência do INTCEN e das comissões da verdade demonstra claramente a viabilidade de estruturas híbridas que, ao integrarem perícia e inteligência, podem ser ajustadas a diferentes contextos institucionais, desde que sustentadas por confiança mais do que por rigidez formal (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025).

3.3.2 Mecanismos de Coordenação: Evidências de Protocolos Conjuntos, Cooperação Federativa

Os mecanismos de coordenação identificados operam como “tecnologias de governança”: instrumentos que tentam reduzir fricções entre instituições com culturas, sigilos e mandatos distintos. A evidência recorrente é que tais mecanismos combinam protocolos formais, arranjos híbridos e cooperação por liderança, mas sua efetividade é limitada por autonomias institucionais e por divergência de objetivos entre atores.

Nos casos analisados, a coordenação tende a ser mais formalizada em arranjos supranacionais e regimes regulatórios complexos. Na União Europeia, as Joint Investigation Teams (JITs) mostram como mandatos legais podem viabilizar operações conjuntas mesmo quando a interoperabilidade de dados é incompleta; e Frontex/INTCEN reforçam coordenação por análise de risco e avaliação estratégica (Den Boer, 2015).

No Reino Unido, os SARs funcionam como um protocolo formal de intercâmbio de inteligência entre órgãos públicos e setor privado, mas a “forma” do protocolo não elimina as assimetrias de capacidade e os gargalos de processamento — o que pode converter coordenação em sobrecarga (Bociga et al., 2025). No eixo México–EUA, a Iniciativa Mérida também opera por protocolos e pilares, mas sua institucionalidade reflete prioridades político-operacionais e não necessariamente uma governança bilateral deliberativa robusta (Bharti et al., 2015).

Em contextos nacionais, a coordenação aparece com maior frequência como capacidade pragmática liderada, mais do que como desenho federativo explícito. Na Turquia, governadores articulam polícia, forças armadas e inteligência por meio de protocolos decisórios, mas sem rotinas formais regulares; a coordenação existe, porém sujeita ao limite estrutural de autoridade sobre atores com alta autonomia e cultura de sigilo (Kapucu; Demirhan, 2019).

Na África, a APSA expressa um desenho regional de cooperação que pretende operar por subsidiariedade entre UA e RECs, com o CEWS integrando alerta precoce; ainda assim, a operacionalização é atravessada por assimetrias políticas e influência de potências regionais (Nkrumah, 2022). O contraste crítico aqui é que a coordenação “funciona” tanto em arranjos democráticos quanto autoritários, mas os mecanismos divergem quanto à transparência: em Sérvia e Rússia, há coordenação eficiente sem protocolos auditáveis, sustentada por acordos informais (ponyatiya) e por alinhamento personalista, o que amplia poder de execução e reduz responsabilização (Long, 2025).

O achado transversal é a tensão entre formalização protocolizada e pragmatismo cognitivo: quando a coordenação se formaliza, pode ganhar estabilidade e previsibilidade; quando se informaliza, pode ganhar velocidade e adaptabilidade, ao custo de controle e rastreabilidade (Long, 2025; Bociga et al., 2025). Por isso, a efetividade parece depender menos do “nível de formalidade” e mais de condições sociais e políticas que viabilizam cooperação: liderança coprodutora, confiança, ancoragem institucional e capacidade de processamento de informação (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025; Nkrumah, 2022). O caso do Kosovo reforça essa leitura ao indicar coordenação efetiva entre polícia, KIA e Judiciário contra corrupção, sustentada por instrumentos de diagnóstico como pesquisas de vitimização (Muharremi; Ademi, 2023).

Assim, os principais protocolos conjuntos concentram-se nos JITS europeus (Den Boer, 2015), nos SARs britânicos (Bociga et al., 2025) e nos pilares da Iniciativa Mérida (Bharti et al., 2015), enquanto a cooperação federativa/regional é mais bem representada pela atuação articuladora dos governadores turcos (Kapucu; Demirhan, 2019) e pela arquitetura APSA africana (Nkrumah, 2022), bem como pela flexibilidade das práticas russas e sérvias (Long, 2025). As evidências sugerem que arranjos híbridos, combinando elementos formais e informais, tendem a superar modelos excessivamente rígidos, ainda que persistam desafios relacionados à autonomia e ao sigilo institucional (Kapucu; Demirhan, 2019); (Den Boer, 2015). Entre as boas práticas mais promissoras destacam-se a coordenação centralizada (NECC no Reino Unido; INTCEN na UE) e o alinhamento de metas interorganizacionais, como no caso turco, oferecendo referências relevantes para modelos de integração entre perícia e inteligência no enfrentamento ao crime organizado (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025).

3.3.3 Comunicação e Interoperabilidade: Integração de Sistemas, Barreiras Tecnológicas.

A literatura analisada sugere que comunicação e interoperabilidade não são apenas questões técnicas: elas expressam conflitos de autoridade, regimes de sigilo e disputas por controle de informação. Assim, déficits tecnológicos coexistem com barreiras culturais e institucionais, e muitas vezes funcionam como “efeitos” de problemas de governança mais amplos (Kapucu; Demirhan, 2019; Den Boer, 2015; Bociga et al., 2025).

Na Turquia, a comunicação regular aparece como indicador de efetividade e depende de confiança interorganizacional e redução de barreiras culturais (hierarquia rígida, isolamento e sigilo excessivo), sugerindo que interoperabilidade é construída como relação social antes de ser resolvida como infraestrutura (Kapucu; Demirhan, 2019). Na União Europeia, bases e relatórios comuns estruturam comunicação formal e operações conjuntas, mas a manutenção de “propriedade nacional” dos dados limita integração plena entre inteligência e bases criminais — isto é, a interoperabilidade é deliberadamente parcial (Den Boer, 2015). No Reino Unido, a coexistência de canais formais (FIU, SARs) e informais (contatos pessoais) revela um paradoxo: a informalidade melhora a fluidez, mas pode fragilizar rastreabilidade e institucionalização, mantendo dependência de redes pessoais (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Bociga et al., 2025).

As barreiras tecnológicas se manifestam de modo recorrente como incompatibilidades sistêmicas, falta de padronização e sobrecarga informacional. No Reino Unido, a sobrecarga e a heterogeneidade de formatos restringem interoperabilidade público–privada e deslocam o problema para capacidade de triagem e processamento (Bociga et al., 2025). Na UE, resistências burocráticas e soberania de dados limitam a integração total, mesmo com ferramentas e bases comuns (Den Boer, 2015). Na Turquia, a ausência de descrição de sistemas integrados sinaliza barreiras implícitas associadas a sigilo e isolamento organizacional (Kapucu; Demirhan, 2019).

No caso africano, insuficiências técnicas e assimetrias de capacidades prejudicam a sincronização entre níveis e comprometem o funcionamento de mecanismos de alerta precoce (Nkrumah, 2022). Em redes clandestinas (Rússia/Sérvia) e em organizações como Al-Shabaab, a “interoperabilidade” opera por opacidade e compartimentalização: há integração funcional para fins de logística e operação, porém sustentada por competição e controle interno, o que reforça que comunicação eficaz não é sinônimo de governança legítima (Long, 2025; Sinkó; Besenyő, 2023).

Como facilitadores, confiança e padronização reaparecem como eixos centrais. Na Turquia, comunicação aberta e crença mútua elevam a interoperabilidade (Kapucu; Demirhan, 2019). No Reino Unido, recomenda-se automação e IA para compensar excesso de dados e

incompatibilidades (Bociga et al., 2025). Na UE, relatórios TE-SAT contribuem para a transparência parcial e integração analítica (Den Boer, 2015). Em África, reforça-se a necessidade de compartilhamento de inteligência para enfrentar ciberameaças e crime organizado (Nkrumah, 2022). Assim, a principal implicação é que interoperabilidade “sinérgica” entre perícia e inteligência depende menos de um sistema único e mais da combinação de: (i) padrões mínimos, (ii) capacidade de processamento, (iii) incentivos à cooperação e (iv) governança do sigilo (Kapucu; Demirhan, 2019; Den Boer, 2015; Bociga et al., 2025).

3.3.4 Governança da Aprendizagem e do Conhecimento: Processos de Capacitação, Aprendizagem Interorganizacional.

A síntese evidencia que a governança da aprendizagem e do conhecimento é frequentemente tratada como recomendação — e não como infraestrutura consolidada. Em redes de segurança, o aprendizado tende a ser reativo, condicionado por crises, e a capacitação aparece fragmentada, o que limita a adaptação sustentada ao longo do tempo (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

Na Turquia, a ausência de fóruns formais de aprendizagem sustenta a recomendação de programas estruturados para ampliar capacidade adaptativa entre agências (Kapucu; Demirhan, 2019). Na África, mecanismos como APRM e ECOSOCC funcionam como dispositivos político-institucionais de monitoramento e participação, indicando uma forma de governança do conhecimento que busca combinar controle, legitimidade e aprendizagem pública (Nkrumah, 2022).

Na União Europeia, o INTCEN opera como espaço de integração analítica e alerta precoce, sugerindo que aprendizagem pode ocorrer pela consolidação de inteligência estratégica compartilhada (Den Boer, 2015). Em contrapartida, Rússia e Sérvia exemplificam aprendizagem por transferência histórica e continuidade estratégica entre regimes, o que sistematiza lições práticas sem institucionalização transparente e pode reforçar silos e opacidade (Long, 2025; Nkrumah, 2022).

A capacitação, quando aparece, assume formatos distintos e nem sempre alinhados a *accountability*. No Reino Unido, guias e boas práticas (FCA, LSAG) promovem profissionalização do regime AML, ainda que sob tensão entre conformidade e efetividade material (Bociga et al., 2025). No Peru e na Argentina, comissões da verdade funcionam como mecanismos de aprendizagem pós-crise, orientados a reformas civis e reorganização

institucional (Estevez, 2020). Já no campo criminoso, o caso Al-Shabaab evidencia que organizações ilícitas podem construir governança interna de aprendizagem voltada a infiltração e repressão, mostrando que “aprender” não é, por si, um indicador de governança desejável — o critério crítico é para que fins e sob quais controles o aprendizado é mobilizado (Sinkó; Besenyő, 2023).

A aprendizagem interorganizacional também se materializa por instrumentos de diagnóstico e por inovação em governança de dados. O Kosovo sugere uso de pesquisas de vitimização como insumo para reorganização do policiamento comunitário (Muharremi; Ademi, 2023). Há ainda referência à governança de dados na OTAN (Harcourt et al., 2014) e à adaptação a crime cibernético organizado, reforçando que a “fronteira” da aprendizagem hoje envolve capacidades analíticas, dados e coordenação (Long, 2025). Ainda assim, a ausência de mecanismos explícitos de “lições aprendidas” e déficits preventivos aparecem como barreiras centrais, enquanto confiança e profissionalismo são apontados como facilitadores recorrentes (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

A governança da aprendizagem, portanto, concentra-se em programas sistemáticos recomendados na Turquia (Kapucu; Demirhan, 2019), na infraestrutura institucional da APSA/APRM na África (Nkrumah, 2022) e na transferência histórica observada na Rússia e na Sérvia (Long, 2025). A capacitação permanece fragmentada, enquanto a aprendizagem interorganizacional depende amplamente de analogias, revisões e mecanismos híbridos. Embora a ausência de fóruns formais constitua uma limitação recorrente, facilitadores como confiança e profissionalismo ampliam a capacidade adaptativa das redes (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

As evidências sugerem, por fim, que uma integração entre APRM e INTCEN poderia fortalecer a coprodução de conhecimento entre perícia e inteligência, promovendo inovação no enfrentamento ao crime organizado (Den Boer, 2015; Nkrumah, 2022).

3.3.5 Confiança e Legitimidade: Fatores que Fortalecem ou Minam a Confiança entre Perícia e Inteligência.

Os achados convergem para a ideia de que confiança não é um “atributo moral” das organizações, mas um mecanismo operacional e político: ela sustenta fluxos de informação, reduz defensividade e viabiliza coordenação sob sigilo, mas pode também ser capturada por relações personalistas e alianças ilícitas quando não é equilibrada por legitimidade e accountability (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022; Long, 2025).

Na Turquia, confiança se associa à comunicação aberta, expectativas mútuas e senso de justiça, mas encontra limite estrutural quando a autoridade formal não controla plenamente atores-chave (MIT e forças militares), o que cria incentivos para retenção de informação e competição (Kapucu; Demirhan, 2019). No contexto africano, a confiança é descrita como sustentada por legitimidades múltiplas (política, técnica, institucional, comunitária), sugerindo que confiança interorganizacional e confiança pública dependem de desempenho, integridade e mecanismos de responsabilização (Nkrumah, 2022). No Reino Unido, o pluralismo ancorado permite cooperação público–privada, mas a própria dependência de relações pessoais pode fragilizar a confiança institucional e perpetuar rivalidades (Bociga et al., 2025). Na UE, a integração analítica pelo INTCEN reforça uma confiança processual “limitada” pela soberania de dados, indicando que confiança pode ser produzida por rotinas, mesmo sem plena abertura informacional (Den Boer, 2015).

Os fatores que minam confiança se repetem com alta consistência: competição interagências, sigilo excessivo, assimetria de poder, corrupção e baixa accountability. Na África, suspeitas mútuas e fronteiras porosas, somadas à corrupção, fragilizam confiança regional (Nkrumah, 2022). Em regimes autoritários, a confiança pragmática ancorada em lealdade pessoal pode sustentar coordenação, mas é estruturalmente instável e vulnerável a rupturas internas — o que torna a integração dependente de indivíduos e não de instituições (Long, 2025). Esse padrão é especialmente relevante para o seu problema: integrar perícia (provas, rastreabilidade, procedimentos) e inteligência (sigilo, antecipação, assimetria informacional) exige confiança suficiente para circular informação, mas legitimidade suficiente para evitar captura e opacidade (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025).

Assim, a confiança fortalece-se por reciprocidade, liderança coprodutora e profissionalismo (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022), enquanto competição, sigilo e autoridade limitada tendem a enfraquecê-la (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025). A legitimidade política sustenta parcerias na Turquia, África e União Europeia, embora barreiras culturais persistam — como ocorre também em regimes híbridos (Long, 2025). No conjunto, as evidências indicam que a confiança constitui um preditor central para a integração entre perícia e inteligência, favorecendo a efetividade contra o crime organizado por meio da comunicação aberta e da convergência de metas (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025).

3.3.6 Resultados e Efeitos da Governança: Indicadores de Efetividade, Inovações, Redução de Redundâncias.

Os estudos revisados tendem a mensurar “resultados” sobretudo por indicadores operacionais (operações conjuntas, capturas, fluxos de informação), o que é compreensível em segurança, mas metodologicamente restritivo: a ênfase em outputs pode obscurecer efeitos sociais, qualidade institucional e impactos de longo prazo. Ainda assim, há convergência em torno de dois motores: confiança e convergência de objetivos, que aparecem associados a maior efetividade e ganhos de coordenação (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

Na Turquia, a modelagem SEM associa confiança interorganizacional e convergência de metas a melhorias na coleta/uso de informação e sucesso em operações, sugerindo que efetividade emerge quando a rede reduz fricções e transforma coordenação em capacidade executiva (Kapucu; Demirhan, 2019). Na África, a APSA é descrita como produtora de ganhos de eficiência e redução de redundâncias, mas sua limitação em prevenção mostra que “eficiência” não equivale automaticamente à capacidade antecipatória (Nkrumah, 2022).

No Reino Unido, o regime AML amplia SARs e cooperação, porém enfrenta gargalos de processamento que limitam a transformação de conformidade em disrupção real de fluxos ilícitos — sinal de que governança pode produzir “atividade mensurável” sem produzir, na mesma proporção, efeitos substantivos (Bociga et al., 2025). No eixo México–EUA, a Iniciativa Mérida reporta capturas e redução parcial de homicídios, mas a permanência de impunidade reforça a necessidade de distinguir resultados imediatos de reconfiguração institucional (Bharti et al., 2015).

As inovações institucionais identificadas, por sua vez, variam entre (i) inovações de governança (arranjos híbridos, integração analítica, pluralismo ancorado) e (ii) inovações operacionais/tecnológicas. Na UE, o INTCEN e instrumentos como TE-SAT reforçam alerta precoce e integração multidisciplinar (Den Boer, 2015). Na Turquia, destaca-se a incorporação de teoria de redes e modelos de liderança situacional ajustados ao campo de segurança (Kapucu; Demirhan, 2019).

Na África, APSA combina top-down e bottom-up e aponta para avanços em governança de dados e vigilância (Nkrumah, 2022). Em contraste, Rússia e Sérvia evidenciam inovação pela adaptação do crime organizado a tecnologias digitais e expansão de PMCs, indicando que inovação também pode ampliar capacidade coercitiva e opacidade — logo, inovação é um indicador ambíguo, que precisa ser interpretado à luz de legitimidade e accountability (Long, 2025). O caso Al-Shabaab reforça a ambivalência: efetividade interna e capacidade de ataque não equivalem a “boa” governança, mas a alto desempenho organizacional em finalidade ilícita (Sinkó; Besenyő, 2023).

Quanto à redução de redundâncias, ela aparece mais como subproduto de arranjos de coordenação do que como objetivo explicitamente governado. Na África, a arquitetura UA–RECs busca reduzir duplicações por desenho cooperativo (Nkrumah, 2022). No Reino Unido, a sobrecarga de SARs opera como redundância sistêmica, cuja mitigação exige automação e IA (Bociga et al., 2025). Na UE, bases e sistemas de fronteira podem promover eficiência, mas persistem lacunas operacionais, reforçando que integração técnica parcial não elimina fragmentação decisória (Den Boer, 2015). Em síntese, os resultados sugerem que a integração entre perícia e inteligência é vetor de eficiência, mas seus ganhos dependem de capacidade institucional de processar informação, alinhar metas e sustentar confiança sem deteriorar accountability (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

O Quadro-Síntese 06 a seguir sistematiza os principais achados da revisão por dimensão analítica, articulando (i) o que aparece de forma recorrente na literatura e (ii) quais estudos sustentam cada inferência.

Em vez de tratar a governança em segurança como um “modelo universal”, a síntese enfatiza padrões comparáveis entre contextos distintos, destacando como combinações específicas de formalidade–informalidade e hierarquia–colaboração condicionam a coordenação, a circulação de informação, a aprendizagem institucional, a produção de confiança e, por fim, os resultados reportados.

Quadro 06: Principais Achados da Revisão por Dimensão Analítica

Dimensão	Achado (síntese)	Autores (ano)
Estruturas de Governança	Predominam arranjos hierárquicos e implícitos; conselhos/comitês formais aparecem menos do que liderança e pactuação tácita. Em contextos autoritários, a coordenação pode ser “eficiente” com baixa auditabilidade (governança paralela). Boas práticas dependem mais de alinhamento de metas e confiança do que de formalismo.	Kapucu; Demirhan (2019); Den Boer (2015); Estevez (2020); Nkrumah (2022); Bociga et al. (2025); Long (2025); Bharti et al. (2015)
Mecanismos de Coordenação	Funcionam como “tecnologias de governança” que reduzem fricções entre mandatos e culturas: protocolos formais (JITs, SARs, “pilares”) aumentam previsibilidade, mas podem gerar sobrecarga; informalidade aumenta velocidade, porém reduz rastreabilidade. Efetividade depende de liderança, confiança e capacidade de processamento (não só do protocolo).	Den Boer (2015); Bociga et al. (2025); Bharti et al. (2015); Kapucu; Demirhan (2019); Nkrumah (2022); Long (2025); Muharremi; Ademi (2023)
Comunicação e Interoperabilidade	Interoperabilidade é político-organizacional antes de ser técnica: soberania de dados, sigilo e competição moldam integração “parcial” mesmo com bases comuns. Barreiras recorrentes: incompatibilidades, falta de padronização e	Kapucu; Demirhan (2019); Den Boer (2015); Bociga et al. (2025); Nkrumah

	sobrecarga informacional; canais informais aumentam a fluidez, mas perpetuam dependência de relações pessoais.	(2022); Long (2025); Sinkó; Besenyő (2023)
Governança da Aprendizagem e do Conhecimento	A aprendizagem aparece mais como recomendação reativa do que como infraestrutura; mecanismos formais (p.ex., fóruns, revisão, integração analítica) são decisivos para evitar perda de memória e permitir adaptação. Há também “aprendizagem” em arranjos opacos/ilícitos, mostrando que o critério crítico é finalidade e controle (não apenas aprender).	Kapucu; Demirhan (2019); Nkrumah (2022); Den Boer (2015); Estevez (2020); Long (2025); Bociga et al. (2025); Sinkó; Besenyő (2023); Muharremi; Ademi (2023)
Confiança e Legitimidade	Confiança opera como mecanismo operacional e político: viabiliza fluxo informacional sob sigilo, mas pode ser capturada por lealdades personalistas quando não há legitimidade/accountability. Fatores erosivos recorrentes: competição, sigilo excessivo, corrupção e assimetria de poder; fatores protetivos: reciprocidade, profissionalismo e liderança coprodutora.	Kapucu; Demirhan (2019); Nkrumah (2022); Bociga et al. (2025); Den Boer (2015); Long (2025)
Resultados e Efeitos da Governança	Resultados são medidos sobretudo por outputs operacionais, o que pode ocultar impactos institucionais e sociais. “Efetividade” emerge quando redes transformam coordenação em capacidade executiva (confiança + metas convergentes), mas regimes de conformidade podem produzir atividade mensurável sem disrupção proporcional (gargalos de processamento). Inovação é ambígua: pode fortalecer governança legítima ou ampliar opacidade/coerção.	Kapucu; Demirhan (2019); Nkrumah (2022); Bociga et al. (2025); Bharti et al. (2015); Den Boer (2015); Long (2025); Sinkó; Besenyő (2023)

Fonte: Autores

Em conjunto, os achados indicam que a efetividade em redes de segurança raramente decorre do simples desenho formal (conselhos, comitês ou protocolos) e depende sobretudo de capacidades sociotécnicas e políticas: liderança capaz de alinhar objetivos, incentivos de reciprocidade, mecanismos minimamente auditáveis de compartilhamento e infraestrutura de governança do conhecimento que transforme volume informacional em inteligência acionável.

O quadro também explicita um ponto crítico para o debate com a MultiGov-SP: quanto mais a coordenação se desloca para pactos tácitos e arranjos opacos, maior tende a ser o trade-off entre desempenho operacional e controle democrático; logo, o desafio analítico e prático não é “escolher” entre eficiência e *accountability*, mas desenhar formas de integração entre perícia e inteligência que preservem rastreabilidade decisória e legitimidade sem inviabilizar a ação sob sigilo.

3.4 Barreiras e Facilitadores Identificados

A síntese dos estudos evidencia que “barreiras” e “facilitadores” não operam como listas independentes, mas como mecanismos concorrentes que configuram o desempenho das redes de segurança: o que fragiliza a cooperação em um contexto pode operar como recurso de coordenação em outro (por exemplo, hierarquia e sigilo podem acelerar decisões, mas degradam interoperabilidade e *accountability*). Assim, mais do que enumerar fatores, esta seção explicita padrões recorrentes que atravessam regimes, escalas e arranjos institucionais, com impacto direto sobre governança da inteligência e integração interorganizacional.

Os estudos convergem ao indicar que a efetividade de redes de segurança é tensionada por barreiras legais, culturais, técnicas, políticas e cognitivas, que se reforçam mutuamente e tornam a coordenação simultaneamente necessária e instável (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022). Em vez de obstáculos isolados, trata-se de um “efeito de sistema”: normas ambíguas ampliam autonomias; autonomias estimulam retenção de informação; retenção alimenta competição; competição reduz confiança; e a baixa confiança inviabiliza padronização e interoperabilidade — fechando um ciclo de baixa integração. Esse padrão aparece, com variações, em múltiplos contextos (Long, 2025; Den Boer, 2015).

No plano legal-institucional, a barreira recorrente é a assimetria de mandatos e a variabilidade interpretativa das regras. No Reino Unido, discrepâncias na interpretação de normas AML limitam o compartilhamento e agravam dificuldades de coordenação (Bociga et al., 2025). Na Turquia, a autoridade reduzida dos governadores sobre gendarmerie, guarda costeira e MIT restringe a cooperação, indicando que liderança formal não implica capacidade plena de comando sobre atores críticos (Kapucu; Demirhan, 2019). Na África, soberania nacional e baixa reciprocidade minam integração UA–RECs, revelando que arranjos regionais enfrentam limites quando Estados preservam seletivamente suas prerrogativas (Nkrumah, 2022). Na União Europeia, a propriedade nacional dos dados resiste à harmonização efetiva de mandatos, mesmo com mecanismos como EICs, explicitando que integração “formal” pode coexistir com retenção estratégica de informação (Den Boer, 2015). No mesmo sentido, a ausência de quadros regulatórios claros compromete implementações consistentes de compliance (Bociga et al., 2025).

No âmbito cultural, as barreiras mais persistentes concentram-se em sigilo, defensividade e competição. Na Turquia, culturas hierárquicas e isoladas reduzem efetividade, e a competição apresenta impacto estatisticamente significativo, sugerindo que a disputa por protagonismo e controle informacional pode ser mais corrosiva do que a própria falta de recursos (Kapucu; Demirhan, 2019). No Reino Unido, rivalidades interorganizacionais debilitam reciprocidade público–privada, reforçando dependência de relações pessoais e

enfraquecendo a confiança institucional (Bociga et al., 2025). Na África, suspeitas mútuas e corrupção fragilizam a confiança, em especial na EAC, o que torna redes regionais vulneráveis a colapsos de cooperação diante de ameaças transnacionais (Nkrumah, 2022). Em regimes híbridos, a normalização da criminalidade como modo de governar pode produzir lealdades pessoais e coordenação pragmática, mas também ampliar vulnerabilidades internas e instabilidade, como evidenciam dinâmicas em Sérvia e Rússia (Long, 2025). Em todos os cenários, há ainda resistência a avaliações de desempenho, o que impede retroalimentação institucional e “aprendizagem verificável” (Kapucu; Demirhan, 2019).

No campo técnico, a barreira predominante é a combinação entre incompatibilidade sistêmica e sobrecarga de dados, que converte intercâmbio de informação em gargalo. No Reino Unido, formatos distintos e excesso de SARs dificultam análise e demandam automação e IA, mas o próprio volume indica que a coordenação pode produzir “mais dados” sem produzir necessariamente “melhor inteligência” (Bociga et al., 2025). Na África, limitações de bases geoespaciais e disparidades técnico-operacionais enfraquecem o CEWS e RVACs, mostrando que a arquitetura pode existir sem a infraestrutura necessária para operar com consistência entre níveis (Nkrumah, 2022). Na UE, persistem lacunas entre bases criminais e de inteligência, apesar de avanços como TE-SAT e VIS, reforçando que interoperabilidade parcial é também um produto de escolhas políticas e burocráticas (Den Boer, 2015). Já na Turquia, a ausência de menções explícitas a sistemas integrados indica que barreiras de interoperabilidade podem estar sendo geridas mais pela relação social (confiança) do que por integração tecnológica formal (Kapucu; Demirhan, 2019).

As barreiras políticas abrangem instabilidades de liderança, corrupção, dependência externa e fragilidades de financiamento. Na África, corrupção, ausência de ação decisiva e dependência externa limitam capacidade de resposta, e potências regionais influenciam RECs, o que compromete coerência estratégica (Nkrumah, 2022). Na Turquia, o risco associado ao crime organizado influencia diretamente a efetividade operacional, indicando que a pressão do ambiente criminal altera incentivos e impõe adaptações rápidas, nem sempre acompanhadas por arranjos robustos de coordenação (Kapucu; Demirhan, 2019). No México–EUA, a persistência da impunidade, apesar de investimentos superiores a US\$ 2,5 bilhões, sugere que recursos e cooperação não garantem transformação institucional proporcional (Bharti et al., 2015). Em Sérvia e Rússia, fissuras políticas e rebeliões internas expõem fragilidades estruturais, revelando que coordenação personalista pode ser eficiente, mas é pouco resiliente (Long, 2025).

Por fim, as barreiras cognitivas dizem respeito a divergência de objetivos, silos disciplinares e percepções sociais que limitam convergência e priorização conjunta. Na Turquia, a ausência de convergência entre instituições compromete diretamente desempenho, confirmando que coordenação depende de alinhamento cognitivo mínimo sobre fins e meios (Kapucu; Demirhan, 2019). Na África, registram-se silos teóricos entre criminologia e inteligência, cuja integração é recomendada como condição para enfrentar ameaças complexas com maior densidade analítica (Long, 2025). Em Kosovo, níveis reduzidos de confiança social correlacionam-se com medo do crime, sugerindo que legitimidade pública e percepção de segurança também condicionam a governança e a cooperação institucional (Muharremi; Ademi, 2023).

Em contrapartida, os estudos apontam facilitadores que funcionam como “antídotos sistêmicos” às barreiras: liderança coprodutora, confiança, comunicação aberta e convergência de metas (Kapucu; Demirhan, 2019); profissionalismo, transparência e participação (Nkrumah, 2022); ancoragem estatal no pluralismo público–privado (Bociga et al., 2025); e instrumentos de coordenação e integração analítica em contextos supranacionais (Den Boer, 2015). Em síntese, predominam barreiras culturais (competição e sigilo) e técnicas (incompatibilidades sistêmicas e sobrecargas), enquanto os principais facilitadores derivam de confiança interorganizacional, liderança coprodutora e cultura colaborativa (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022; Bociga et al., 2025). Esse conjunto sugere que superar silos cognitivos é etapa indispensável para aprofundar integração entre perícia e inteligência e fundamentar a adaptação crítica de experiências como APSA e NECC a outros contextos, inclusive o brasileiro, sem transpor mecanicamente modelos (Nkrumah, 2022; Bociga et al., 2025).

Os facilitadores identificados podem ser organizados como capacidades de governança que reduzem fricções típicas do campo da segurança:

- (i) tecnologia orientada a processamento e triagem;
- (ii) liderança colaborativa que produz convergência;
- (iii) aprendizagem institucional como mecanismo de adaptação; e
- (iv) interoperabilidade como infraestrutura socio-técnica de coordenação (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

Em conjunto, esses eixos funcionam como contrapeso às barreiras previamente descritas e favorecem integração entre perícia e inteligência, sobretudo quando ancorados por

instituições que conseguem coordenar sem capturar totalmente os demais atores (Den Boer, 2015; Bociga et al., 2025).

Do ponto de vista tecnológico, os estudos sugerem relação direta entre capacidade analítica e investimentos em automação/IA, não como solução “mágica”, mas como resposta aos custos de transação do excesso informacional. No Reino Unido, recomenda-se ampliar pessoal especializado e adotar automação e IA para lidar com o volume de SARs, indicando que o gargalo não é apenas gerar relatórios, mas transformá-los em inteligência acionável (Bociga et al., 2025). Em Rússia e Sérvia, a adaptação de métodos tradicionais ao ambiente cibernético amplia capacidade operacional e alcance transnacional de PMCs como Wagner, evidenciando que tecnologia pode ser facilitador tanto para o Estado quanto para redes ilícitas — o que reforça a necessidade de governança do uso tecnológico (Long, 2025).

Na África, drones e ferramentas digitais anticorrupção fortalecem o monitoramento (Nkrumah, 2022). No âmbito da OTAN, a governança de dados (AD65-13) sustenta um banco único de inteligência, oferecendo referência de padronização e integração orientada por governança (Harcourt et al., 2014). Na Turquia, destaca-se a necessidade de adaptação tecnológica sistemática, indicando que capacidade técnica também depende de institucionalização de processos de atualização (Kapucu; Demirhan, 2019).

Quanto à liderança colaborativa, a evidência é consistente em mostrar que arranjos excessivamente hierárquicos tendem a produzir competição e isolamento, enquanto lideranças coprodutoras reduzem assimetrias e elevam convergência de metas. Na Turquia, a liderança coprodutora incentiva formulação conjunta e partilha de responsabilidades, apresentando efeitos superiores a facilitadores isolados (Kapucu; Demirhan, 2019). Na África, profissionalismo militar e transparência eleitoral sustentam legitimidade para lideranças cooperativas, sugerindo que liderança eficaz depende de bases normativas e de confiança pública (Nkrumah, 2022). No Reino Unido, o NECC/NCA funciona como nó de coordenação que ancora o pluralismo público–privado e reduz rivalidades, ainda que não elimine o risco de sobrecarga e dependência institucional (Bociga et al., 2025). Na UE, o INTCEN reforça integração multidisciplinar de análises e demonstra como liderança pode ocorrer por coordenação analítica e não apenas por comando (Den Boer, 2015), articulando-se com modelos situacionais ajustados a redes específicas (Kapucu; Demirhan, 2019).

A aprendizagem institucional aparece como condição de sustentabilidade, especialmente em ambientes em que ameaças e *modus operandi* mudam rapidamente. Na Turquia, recomenda-se sistematizar lições aprendidas e criar programas contínuos de adaptação interinstitucional, sugerindo que “aprendizagem” é também a governança do

processo de mudança (Kapucu; Demirhan, 2019). Na África, APRM e ECOSOCC promovem revisões por pares e participação bottom-up, ampliando legitimidade e capacidade reflexiva (Nkrumah, 2022).

Em Rússia e Sérvia, a transferência histórica Milosevic–Putin evidencia aprendizagem por continuidade estratégica, porém sem institucionalização democrática, o que reforça que aprender não é sinônimo de governar bem (Long, 2025). No Peru e na Argentina, CVR e CONADEP operam como aprendizagem pós-crise orientada a responsabilização e reforma institucional (Estevez, 2020). No Reino Unido, guias e práticas baseadas em ILP e ferramentas como NVivo indicam esforço de aprendizagem baseada em evidências e aprimoramento analítico, inclusive com recomendações sobre causalidades e mediações (Bociga et al., 2025; Kapucu; Demirhan, 2019).

No eixo da interoperabilidade, os estudos mostram que ela é o elo que transforma coordenação em capacidade operacional continuada, articulando fluxos informacionais e decisórios. Na UE, TE-SAT, VIS e JITS estruturam trocas formais e informais, ainda que persistam lacunas por soberania de dados (Den Boer, 2015). Na África, o princípio da subsidiariedade permite sincronizar CEWS continental e regional, embora dependa de capacidades desiguais e de alinhamentos políticos (Nkrumah, 2022). No Reino Unido, SARs e guias da FCA sustentam intercâmbio público–privado e reforçam a necessidade de padronização (Bociga et al., 2025). Na Turquia, comunicação contínua e alinhamento de metas reforçam interoperabilidade como fenômeno socio-organizacional antes de ser apenas técnico (Kapucu; Demirhan, 2019). Em Kosovo, pesquisas de vitimização subsidiam policiamento comunitário e reforçam confiança, indicando que interoperabilidade também envolve integração de dados sociais e institucionais (Muharremi; Ademi, 2023).

Quadro 07: Principais Achados da Revisão Indicados como Barreiras e Facilitadores

Tema Principal	Barreiras/Obstáculos	Facilitadores/Sucesso	Autores, ano
Cultura e Confiança	Sigilo, hierarquia, competição e defensividade entre agências.	Confiança interorganizacional e comunicação aberta.	Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022; Bociga et al., 2025; Nkrumah, 2022; Long, 2025
Liderança e Governança	Vácuos de autoridade e poder limitado de líderes de rede. Politização e persistência de "enclaves autoritários".	Convergência de objetivos. Estilo de liderança co-produtor.	Kapucu; Demirhan, 2019; Muharremi; Ademi, 2023; Long, 2025; Harcourt et al., 2014; Den Boer, 2015

Operacional e Recursos	Sobrecarga de dados e falha em integrar informações já coletadas. Falha em evitar a etapa de processamento/colação de dados.	Processamento e integração de informações. Uso de inteligência forense e análise multidisciplinar.	Long, 2025; Den Boer, 2015; Bociga et al., 2025; Nkrumah, 2022
Legal e Estrutural	Interpretações legais divergentes e falta de clareza sobre permissões de compartilhamento.	Estruturas formais (JMLIT) e parcerias público-privadas.	Bociga et al., 2025; Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022; (Den Boer, 2015
Outros	Risco de crime organizado associado negativamente à efetividade da rede.	*	Nkrumah, 2022; Kapucu; Demirhan, 2019; Bharti et al., 2015; Long, 2025

Fonte: Autores

Diante do exposto, os achados sugerem que liderança colaborativa (Kapucu; Demirhan, 2019) e pluralismo ancorado (Bociga et al., 2025) ocupam posição central entre os facilitadores, seguidos por aprendizagem institucional (Nkrumah, 2022; Estevez, 2020) e interoperabilidade estruturada (Den Boer, 2015), com tecnologia operando como elemento transversal (Bociga et al., 2025; Harcourt et al., 2014). O agrupamento desses fatores indica sinergias relevantes para integração entre perícia e inteligência e sustenta a ideia de que modelos como liderança coprodutora e mecanismos de alerta/coordenação podem inspirar encaminhamentos em outros contextos, desde que considerados seus limites institucionais e políticos (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

3.5 Evidências de Inovação e Aprendizagem Organizacional

As evidências de inovação e aprendizagem organizacional nos estudos indicam uma progressiva evolução institucional, materializada por novos modelos de governança e pela formação de redes de conhecimento capazes de adaptar os sistemas de segurança a ameaças cada vez mais complexas (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Nkrumah, 2022). Nesse sentido, observa-se que, na Turquia, há aplicação consistente da teoria de redes e do capital social interorganizacional ao setor público, associada à adaptação de modelos de liderança situacional (Kapucu; Demirhan, 2019).

De modo complementar, em Rússia e Sérvia, verifica-se a transferência histórica de práticas do período Milosevic para o governo Putin, resultando na conformação de um “cartel quase estatal” e na expansão das PMCs Wagner (Long, 2025). Por sua vez, na África, a APSA introduz inovação ao integrar mecanismos top-down e bottom-up por meio do APRM e do

ECOSOCC (Nkrumah, 2022), o que, articulado a outras experiências internacionais, evidencia a superação de silos tradicionais (Den Boer, 2015; Bociga *et al.*, 2025).

No que se refere à evolução institucional, esta se manifesta principalmente após crises e processos de adaptação. No Peru e na Argentina, as comissões da verdade (CVR e CONADEP) sistematizaram abusos cometidos por regimes ditatoriais, recomendando a subordinação civil das áreas de inteligência e perícia e fomentando a criação de estruturas como CNI e CSI (Estevez, 2020). De maneira semelhante, na União Europeia, o desenvolvimento do INTCEN consolidou a integração de análises nacionais para fins de alerta precoce, complementado pelos relatórios TE-SAT e pelas bases VIS/Entrada-Saída (Den Boer, 2015). Adicionalmente, no eixo México–EUA, a Iniciativa Mérida evoluiu de um enfoque predominantemente militar para reformas institucionais orientadas à prevenção social e ao respeito aos direitos humanos, alcançando a captura de 93 dos 122 alvos estratégicos (Bharti *et al.*, 2015). Na África, a APSA transformou-se de um sistema majoritariamente reativo para uma abordagem preventiva mediada pelos CEWS e pelos RVACs/NVACs (Nkrumah, 2022). Já no Reino Unido, houve profissionalização do AML mediante guias setoriais FCA/LSAG (Bociga *et al.*, 2025).

No tocante aos novos modelos de governança, diversas experiências ilustram processos de hibridização e ancoragem institucional. A Turquia propõe a liderança de coprodutor como alternativa ao facilitador hierárquico tradicional, com resultados validados por SEM (Kapucu; Demirhan, 2019). Rússia e Sérvia, por sua vez, desenvolvem um “estado de mobilização” que integra o crime organizado como braço informal do Estado (Long, 2025). O Reino Unido adota o ancorado pluralismo, no qual NECC/NCA funcionam como estruturas âncora para articulação público-privada (Bociga *et al.*, 2025). Na África, a APSA se estrutura pela subsidiariedade entre UA e RECs, combinando PSC/ASF com mecanismos participativos do ECOSOCC (Nkrumah, 2022). Paralelamente, a OTAN introduz inovações em governança de dados (AD65-13), estabelecendo banco único de inteligência orientado por confiança e não por posição hierárquica (Harcourt *et al.*, 2014), em consonância com os princípios de confiança interorganizacional discutidos pela Turquia (Kapucu; Demirhan, 2019).

No âmbito das redes de conhecimento, as iniciativas analisadas apontam para uma sistematização crescente de lições e boas práticas. Na África, o APRM funciona como mecanismo de revisão por pares, enquanto o POW atua no monitoramento, e congressos/audiências constituem fóruns de deliberação (Nkrumah, 2022). Na União Europeia, os JITs e o INTCEN configuram redes multidisciplinares de cooperação (Den Boer,

2015). A Turquia recomenda programas sistemáticos de adaptação interinstitucional (Kapucu; Demirhan, 2019), ao passo que Rússia e Sérvia operam via transferência histórica informal de práticas, como no caso dos “homenzinhos verdes” (Long, 2025). Kosovo gera redes ao integrar pesquisas de vitimização com polícia, KIA e judiciário para fins de policiamento comunitário (Muharremi; Ademi, 2023). Em contraste, Al-Shabaab evidencia redes internas clandestinas, como a Amniyat, orientadas para infiltração e repressão (Sinkó; Besenyő, 2023).

Em síntese, casos como a APSA africana (Nkrumah, 2022), o modelo de coprodutor turco (Kapucu; Demirhan, 2019) e o ancorado pluralismo do Reino Unido (Bociga *et al.*, 2025) demonstram evolução institucional por meio de hibridismo e integração, fundamentando a criação de redes de conhecimento como APRM e INTCEN (Nkrumah, 2022; Den Boer, 2015). Assim, práticas pós-crise (Estevez, 2020) e modelos avançados de governança de dados (Harcourt *et al.*, 2014) oferecem subsídios relevantes para a integração entre perícia e inteligência, fortalecendo estratégias de inovação no enfrentamento ao crime organizado brasileiro (Kapucu; Demirhan, 2019; Nkrumah, 2022).

4. DISCUSSÃO

A perícia criminal compõe o conjunto de serviços que sustentam a segurança pública e a justiça criminal, operando na interface entre ciência aplicada, investigação e decisão jurídica. Trata-se de uma atividade complexa porque precisa, simultaneamente, produzir conhecimento técnico-científico com rastreabilidade metodológica e converter esse conhecimento em evidência processual útil à dinâmica investigativa. Nesse sentido, a perícia é apresentada como um dos pilares da investigação moderna ao operar sobre a materialidade do fato, reconstruir meios e modos de execução e produzir provas técnicas e científicas que sustentam o processo penal (Valença; Almeida, 2023).

Do ponto de vista epistemológico-operacional, a perícia se ancora no método científico como forma de reduzir arbitrariedade e controlar incertezas inerentes ao fenômeno investigado. Isso implica reconhecer que a “verdade” construída pela perícia não é uma verdade metafísica, mas uma verdade procedimental, condicionada por protocolos, cadeia de custódia, escolhas técnicas, qualidade do material e limites de inferência. O valor institucional do laudo depende da capacidade de demonstrar como se chegou a determinada conclusão — e não apenas da conclusão em si. Assim, a atividade pericial se estrutura por etapas e procedimentos que expressam técnica, planejamento e precisão na produção do conhecimento pericial (Netto; Espindula, 2016, p. 07).

Nesse quadro, o Perito Criminal, ao estabelecer vínculos técnico-científicos entre vestígios e eventos, produz elementos que podem orientar ações táticas e decisões estratégicas das forças de segurança. A formulação do Estado de Goiás explicita essa ampliação funcional ao conceituar a inteligência pericial criminal como exercício sistemático voltado à produção e salvaguarda de conhecimentos para subsidiar decisões, planejamento, execução e acompanhamento de assuntos de segurança pública, com ênfase em atividades periciais e forenses, proteção da prova material e proteção de ativos institucionais (Goiás, 2017):

“é o exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de segurança pública, orientadas para a produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar o processo decisório; para o planejamento, a execução e o acompanhamento de assuntos de segurança pública e, particularmente, das atividades periciais e forenses de criminalística e medicina legal; nas ações de materialização de crimes e definição de autoria; na salvaguarda da prova material, bem como nos assuntos de interesse institucional e na proteção dos seus ativos corporativos, sendo exercida pelas agências de inteligência no âmbito da Polícia Científica”(Goiás, 2017).

Entretanto, a mera existência de perícia e de “inteligência pericial” como função não garante integração sistêmica. Quando a atuação se realiza de modo fragmentado, sem articulação com os demais setores do sistema de inteligência e investigação, os efeitos tendem a incluir perda de eficiência investigativa e redução da agilidade estatal. Os achados analisados sugerem que a fragmentação raramente se limita a um problema de “comunicação”: ela se associa a desalinhamentos de mandato, cultura de sigilo, assimetrias de poder informacional e competição interorganizacional, limitando a conversão de prova e conhecimento técnico em ação coordenada.

Nesse contexto, Kempner-Moreira (2022) sustenta que, em problemas que exigem esforços coletivos, modelos de governança que ignoram diversidade de atores e atuação em múltiplos níveis tendem a ser insuficientes para responder à complexidade e à variedade de ações necessárias para produzir resultados efetivos. É nesse ponto que a Governança Multinível (MultiGov), desenvolvida por Fernanda Kempner-Moreira, ganha centralidade como framework para a governança da segurança pública brasileira, orientado por redes organizacionais, colaboração e bem comum.

À luz dos achados apresentados no capítulo anterior, a literatura revisada sugere convergências importantes com os pressupostos da MultiGov, sobretudo quanto a mecanismos de coordenação, integração entre níveis e condições de cooperação em ambientes marcados por sigilo e alta interdependência. Assim, a discussão a seguir aprofunda os pontos de

aproximação entre os estudos analisados e o modelo MultiGov, delimitando contribuições, tensões e implicações para a integração entre perícia e inteligência no contexto brasileiro.

4.1 Integração dos Achados ao Framework MultiGov-SP

4.1.1 Estruturas de Governança (Macrogovernança): Confirmação e Ampliação do Modelo

Os achados relacionados à macrogovernança convergem com o pressuposto central da MultiGov-SP de que a ação coletiva em segurança e inteligência depende de arquiteturas de autoridade capazes de definir direção, arbitrar conflitos interinstitucionais e produzir coerência estratégica, sobretudo quando múltiplos atores operam sob mandatos distintos. Nessa direção, a ênfase de Kempner-Moreira (2022) na diversidade, composição e distribuição adequada de autoridade emerge como condição para reduzir risco de isolamento organizacional e competição interagencial.

A literatura revisada, contudo, desloca o foco de “macrogovernança como desenho” para “macrogovernança como regime de comportamento institucional”: diferentes configurações macroestruturais moldam incentivos de cooperação, padrões de sigilo e graus de accountability, afetando diretamente a integração intersetorial (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Den Boer, 2015). Esse deslocamento amplia a leitura do caso brasileiro ao sugerir que o problema não se reduz à ausência de um órgão ou instância formal, mas inclui déficits de governança macro capazes de produzir desalinhamento estrutural entre produção de evidência técnico-científica e circuitos decisórios de inteligência. Trata-se do tipo de falha que a MultiGov-SP pretende endereçar ao articular níveis estratégico, tático e operacional de forma simultânea (Kempner-Moreira, 2022).

Nesse ponto, a literatura também qualifica o argumento de “inovação institucional” em segurança pública. Inovação não se restringe a tecnologia ou reorganização administrativa; envolve mudanças nas regras do jogo que orientam coordenação, circulação informacional e controle democrático. A tipologia de Tidd e Bessant (2015) permite enquadrar a integração perícia–inteligência como inovação de processo e de paradigma, e não apenas como inovação de “produto” ou “posição”: o elemento central é a lógica pela qual conhecimento técnico se converte (ou não) em inteligência acionável e governável. Em ambientes de alta complexidade, a robustez do arranjo não decorre apenas da existência de “rede”, mas da capacidade de governar a rede sem reduzir sua inteligência coletiva a interesses departamentais.

Os estudos analisados corroboram essa premissa ao indicar que a eficácia das redes depende de governança adequada em contextos nos quais não há autoridade central plenamente controladora, reforçando que “gerenciar redes não é semelhante a gerenciar uma única agência governamental” (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Den Boer, 2015). Ao mesmo tempo, a literatura revisada amplia a MultiGov-SP ao evidenciar que macroestruturas excessivamente centralizadas tendem a produzir rigidez, captura e corrupção, degradando condições de colaboração. Assim, a confirmação do nível macro vem acompanhada de um alerta teórico-prático: a autoridade estratégica precisa ser suficiente para coordenar, mas limitada o bastante para não capturar a rede, tensionando o equilíbrio de autonomia discutido por Kempner-Moreira (2022).

4.1.2 Mecanismos de Coordenação (Mesogovernança): Confirmação e Tensão

Na MultiGov, a mesogovernança é o nível em que a arquitetura multinível se traduz em prática: é nesse plano que se estabilizam cooperação, articulação interorganizacional e redução de assimetrias. A literatura revisada confirma a centralidade desse nível, mas sugere que seus mecanismos não podem ser compreendidos apenas como “protocolos” ou “fóruns”: eles funcionam como dispositivos de redução de incerteza e conflito interagencial, cuja efetividade depende de reciprocidade, alinhamento de objetivos e capacidade de feedback (Kempner-Moreira, 2022).

No caso da integração entre perícia e inteligência, os achados indicam que a coordenação pode ser interpretada como construção deliberada de circuitos de valor: transformar produção pericial — frequentemente centrada em casos singulares — em conhecimento agregável e reutilizável para orientação estratégica. A abundância de dados não resolve o problema quando o sistema não dispõe de mecanismos capazes de reconhecer o valor do conhecimento pericial agregado, superando a percepção de “baixo valor” do que não é imediatamente aplicável ao caso pontual (Macedo; Souza, 2023, p. 100). Assim, a mesogovernança tende a operar como ponte entre evidência (prova técnica) e inteligência (análise orientada a decisão), reduzindo desperdício de informação e fluxos truncados.

A literatura também sustenta que estilos de liderança operam como variável estrutural da coordenação: definem se a coordenação produzirá convergência substantiva ou apenas convivência burocrática. Liderança colaborativa é descrita como relevante para redes em que confiança interorganizacional e efetividade caminham juntas, favorecendo formulação conjunta de metas e responsabilidade compartilhada (Valença; Almeida, 2023; Den Boer,

2015). Kapucu e Demirhan (2019) reforçam esse ponto ao destacar convergência de objetivos como variável determinante da efetividade imediatamente após confiança, indicando que coordenação se associa ao alinhamento de expectativas e redução de divergências entre stakeholders e agências.

Ao mesmo tempo, os achados tensionam a operacionalização da MultiGov-SP ao mostrar que, em segurança e inteligência, o circuito de coordenação é atravessado por fragilidades recorrentes: assimetrias informacionais, unidirecionalidade de fluxos e baixa institucionalização do feedback. Quando parceiros (inclusive privados) entregam dados sem retorno proporcional, a reciprocidade se deteriora e a coordenação perde sustentação social e institucional, problema agravado em regimes de sigilo e alta carga operacional (Bociga et al., 2025). Nessa direção, o ciclo de inteligência, planejamento, coleta, processamento, difusão e retroalimentação, aparece como ponto de contato decisivo entre discussão teórica e viabilidade prática: sem feedback, o sistema não aprende; sem aprendizagem, repete redundâncias e reproduz assimetrias (Gill, 1998; Kempner-Moreira, 2022).

Em síntese, a mesogovernança confirma a espinha dorsal da MultiGov, mas sugere um requisito adicional: protocolos de reciprocidade informacional e mecanismos formais de devolutiva capazes de sustentar confiança ao longo do tempo. Na ausência desses elementos, a coordenação tende a depender de redes informais e laços pessoais, tornando-se instável frente à rotatividade e com baixa capacidade de institucionalizar aprendizagem. Os achados, assim, sugerem aprimoramentos ao modelo quanto à mitigação de assimetrias de poder, construção de reciprocidade e consolidação de mecanismos formais de coordenação (Kapucu; Demirhan, 2019; Kempner-Moreira, 2022; Bociga et al., 2025).

4.1.3 Comunicação e Interoperabilidade (Microgovernança): Confirmação e Ampliação Robusta

No nível da microgovernança, comunicação e interoperabilidade não se apresentam como “infraestrutura neutra”; elas operam como condições de materialização do poder informacional: quem acessa, processa, valida e devolve informação governa, na prática, a capacidade de agir. A MultiGov-SP reconhece comunicação como pilar, mas a literatura revisada amplia a compreensão ao sugerir que, em segurança contemporânea, interoperabilidade exige governança de dados e camadas adicionais de proteção contra ameaças assimétricas, inclusive no ambiente cibernético (Kapucu; Demirhan, 2019; Den Boer, 2015; Sinkó; Besenyő, 2023).

No contexto brasileiro, a discussão ganha materialidade porque a perícia criminal produz dados e laudos com valor jurídico e operacional. O exame de corpo de delito é obrigatório nas infrações que deixam vestígios (Brasil, 1941, arts. 158–159), e o laudo pericial tende a ter centralidade como meio de prova no processo penal (Brasil, 1941, art. 155). Os achados sugerem que o problema central não é a produção do laudo — institucionalmente mandatada —, mas a capacidade do sistema em transformar o volume produzido em inteligência útil, sem colapsar em sobrecarga informacional e fragmentação de bases. O exemplo do regime AML sustenta essa leitura: quando o volume de relatórios inviabiliza respostas individualizadas e sobrecarrega equipes, o gargalo se desloca para triagem, integração e interpretação, e não para a geração de registros (Bociga et al., 2025).

Nesse ponto, a formulação de que o maior obstáculo não está na coleta, mas na integração e interpretação da inteligência disponível, estrutura a justificativa para governança do conhecimento no nível micro (Palfy, 2015). Para a MultiGov-SP, isso implica que interoperabilidade micro não se resolve apenas com “conectar sistemas”, mas com instaurar rotinas e padrões que permitam circulação confiável, tempestiva e auditável de informação — condição para que perícia e inteligência operem como ecossistema, e não como ilhas técnicas.

Por fim, o caso do Al-Shabaab aparece como alerta de fronteira: indica que interoperabilidade, em ambientes hostis, inclui dimensões comportamentais e operacionais, exigindo canais seguros, verificação e resiliência a infiltrações (Sinkó; Besenyő, 2023). Esse tipo de evidência amplia o escopo da MultiGov-SP ao sugerir que a microgovernança precisa prever camadas adicionais de governança micro-operacional quando as ameaças incluem sabotagem, captura informacional e uso estratégico de opacidade.

4.1.4 Governança da Aprendizagem e do Conhecimento

A literatura sugere que a operacionalização da MultiGov por meio de GovC e GovA (Kempner-Moreira, 2022) pressupõe uma relação de precedência lógica: sem infraestrutura cognitiva, a aprendizagem tende a ser episódica, reativa e pouco cumulativa. Nessa direção, os achados indicam que a GovC se configura como condição habilitadora particularmente decisiva para a eficácia do modelo em segurança e inteligência, uma vez que a governança multinível depende da capacidade de estabilizar memória, critérios e circuitos de circulação do conhecimento antes de pretender institucionalizar aprendizagem.

Os achados também indicam que o ponto crítico recorrente não é a “falta de informação”, mas a lacuna entre coleta e análise: sistemas podem produzir grande volume de

dados e, ainda assim, falhar em integrar e interpretar o que já foi produzido, especialmente quando se observa evitação do processamento (Palfy, 2015). Isso requalifica o papel da perícia na arquitetura de governança: laudos isolados podem resolver casos, mas apenas uma infraestrutura de GovC permite identificar padrões, produzir inferências agregadas e transformar conhecimento técnico em insumo decisório, ampliando a utilidade institucional do trabalho pericial para além do caso singular.

A literatura revisada reforça ainda que a tecnologia, isoladamente, não resolve esse gargalo quando não há governança do processamento e da memória organizacional. A experiência da OTAN mobilizada na discussão sustenta que mineração e visualização podem apoiar o trabalho analítico, mas a estabilização do conhecimento depende de normatização do processamento e de integração (Palfy, 2015). De modo complementar, o exemplo de inteligência forense e análise multidisciplinar em investigações complexas evidencia que a GovC permite transformar dados dispersos em um quadro analítico coerente, com implicações estratégicas e institucionais que ultrapassam a dimensão técnico-operacional (Harcourt et al., 2014).

Assim, os achados sugerem que a relação GovC–GovA deve ser tratada como dependência estrutural: ciclos de aprendizagem, revisão de práticas e correção de rotinas exigem consistência informacional prévia. Nessa chave, a literatura aponta que arranjos bem-sucedidos operam por retroalimentação e aprendizagem contínua, ainda que em instituições e escalas distintas (Kapucu; Demirhan, 2019; Estevez, 2020; Den Boer, 2015; Nkrumah, 2022). Isso amplia o framework ao explicitar que GovC e GovA funcionam como mecanismo em cadeia — governar conhecimento para tornar possível governar aprendizagem — e tensiona abordagens que tratam aprendizagem como “camada” adicionável sem enfrentar previamente a governança do processamento (Kempner-Moreira, 2022).

4.1.5 Confiança e Legitimidade: Dimensão Sensível que Tensiona o Framework

A literatura sugere que, na MultiGov, confiança e legitimidade não operam apenas como valores normativos, mas como condições operacionais para cooperação estável em redes marcadas por sigilo, assimetria informacional e competição interagencial (Kempner-Moreira, 2022). Os achados confirmam a centralidade da confiança para a efetividade, mas indicam que, em segurança e inteligência, ela é estruturalmente frágil quando não existem mecanismos robustos de accountability e controle civil (Kapucu; Demirhan, 2019; Estevez, 2020). Nesse sentido, a confiança aparece como variável funcional de

governança: sustenta troca informacional, coordenação e ação conjunta; porém, sem controles, pode se tornar instável ou capturável.

Os achados também indicam que confiança não se distribui de forma homogênea entre atores: ela depende de reciprocidade, devolutiva e percepção de justiça. Quando fluxos são unidirecionais e a cooperação não retorna em valor informacional ou institucional, a confiança se deteriora e a rede tende a adotar comportamentos defensivos. A literatura analisada reforça ainda que a competição entre agências possui impacto negativo direto na efetividade, sugerindo que uma ameaça central ao modelo colaborativo pode não ser o sigilo em si, mas a disputa por controle e protagonismo no interior da rede (Kapucu; Demirhan, 2019). Isso tensiona o framework ao exigir que a MultiGov não apenas “preveja” colaboração, mas governe os incentivos e riscos reputacionais que tornam a retenção de informação uma estratégia racional sob competição.

No plano normativo-institucional, os achados sugerem que o argumento de oversight e accountability é crucial para proteger a confiança contra captura e politização. A politização do setor de inteligência compromete legitimidade ao deslocar prioridades para interesses imediatos e ao ampliar dificuldades de controle sobre gastos sigilosos e tecnologias sensíveis (Estevez, 2020). Em paralelo, a doutrina de inteligência mobilizada indica a necessidade de protocolos e fluxos contínuos para sustentar uso estratégico e boa administração de recursos (Ribeiro, 2023). Soma-se a isso um marco político-institucional relevante no caso brasileiro: a ENINT (2017) e o desafio de fortalecer coordenação e integração no SISBIN, com exigência de comunicação eficiente, compartilhamento de conhecimento e definição clara de políticas, objetivos e responsabilidades (Brasil, 2017). Essa dimensão amplia o framework ao inserir explicitamente o problema da legitimidade e do controle democrático como condições de possibilidade da cooperação, e não apenas como “balizas” externas.

Por fim, a literatura revisada sugere que evidências oriundas de comissões da verdade e de instrumentos africanos reforçam que confiança depende de transparência, revisão e participação, tensionando produtivamente a MultiGov-SP: colaboração sem integridade e responsabilização pode ser frágil ou, no limite, capturável. Em consequência, os achados sustentam a recomendação de fortalecer mecanismos de integridade, compliance e responsabilização como pré-condições para que confiança seja construída de modo institucional — e não apenas relacional — em ambientes de sigilo e competição (Valença; Almeida, 2023; Estevez, 2020; Nkrumah, 2022; Kempner-Moreira, 2022).

4.1.6 Resultados e Efeitos da Governança: Confirmação do Potencial Transformador

A literatura sugere que a discussão de resultados, quando integrada à MultiGov-SP, se fortalece ao evitar uma leitura estritamente operacionalista de efetividade. Os achados indicam que o potencial transformador do modelo não reside apenas em ampliar outputs (operações, capturas, relatórios), mas em converter insumos relacionais e cognitivos, confiança, liderança e alinhamento, em capacidades institucionais sustentáveis. Nesse sentido, a evidência sobre a relação entre confiança, convergência de objetivos e efetividade reforça a hipótese de que capital social pode ser convertido em desempenho quando mediado por mecanismos de coordenação capazes de reduzir fricções e estabilizar cooperação (Kapucu; Demirhan, 2019).

Os achados também indicam que a liderança co-produtora se configura como inovação de governança porque altera a lógica de definição de metas e responsabilidades, deslocando a coordenação do somatório de agendas para uma convergência deliberada. Esse contraste com estilos menos eficazes reforça a necessidade de transição para modelos colaborativos compatíveis com os pressupostos da MultiGov (Kapucu; Demirhan, 2019). Além disso, a dimensão transformadora aparece quando a governança do conhecimento e análise multidisciplinar produzem efeitos que ultrapassam a punição pontual e alcançam mudanças organizacionais e responsabilização por falhas de governança, como no caso descrito por Harcourt et al. (2014). Assim, resultados passam a incluir, além de desempenho imediato, alterações nas condições institucionais que sustentam ou degradam a capacidade estatal de aprender e corrigir rumos.

Morais (2025) sustenta que, diante das constantes transformações científicas e organizacionais, apenas instituições com elevados níveis de maturidade conseguem se adaptar e alcançar seus objetivos de forma eficaz. A maturidade organizacional envolve o desenvolvimento integrado de pessoas, processos e estruturas, demandando planejamento cuidadoso e estratégias de longo prazo. Esse conceito refere-se à capacidade da organização de operar de maneira eficiente, tomar decisões robustas e incorporar práticas inovadoras, estando associado a fatores como cultura organizacional, liderança, gestão e satisfação no trabalho. Dessa forma, a maturidade constitui um elemento essencial para a melhoria contínua, o fortalecimento institucional e o desempenho sustentável das organizações.

No que tange o plano transnacional, a literatura sugere que cooperação não deve ser tratada como panaceia, mas como arranjo que pode produzir resultados concretos quando combina fortalecimento institucional, reforma e prevenção social. A discussão da Iniciativa

Mérida sustenta esse ponto ao associar resultados operacionais a esforços de reforma e prevenção, evitando reduzir a experiência a métricas isoladas (Seelke; Finklea, 2013; Wyler; Cook, 2012). A mesma lógica aparece na análise de ameaças transnacionais associadas à corrupção e a capacidades estatais limitadas, em que a governança multinível opera como mecanismo de proteção da soberania e de coordenação de interações (Wyler; Cook, 2012). Isso amplia o framework ao sugerir que “resultado” relevante inclui capacidade de coordenação sustentada e integridade institucional, e tensiona avaliações de curto prazo que confundem intensificação de atividade com transformação estrutural.

Em síntese, os textos mobilizados sustentam que a MultiGov-SP possui potencial para produzir ganhos de efetividade e inovação institucional ao articular confiança, liderança e integração cognitiva. Contudo, os achados indicam que esse potencial depende de condições exigentes: reciprocidade informacional, capacidade de processamento (GovC), aprendizagem institucional (GovA) e mecanismos de integridade e accountability capazes de estabilizar cooperação em redes sujeitas a sigilo e competição (Kapucu; Demirhan, 2019; Harcourt et al., 2014; Seelke; Finklea, 2013).

Quadro 08 - Síntese Geral dos Achados

Dimensão	Síntese crítica da discussão	Confirma / Amplia / Tensiona a MultiGov-SP	Implicação prática para integração perícia-inteligência	Principais referências
Macrogovernança (Estruturas de governança)	Ação coletiva depende de arquiteturas de autoridade que dão direção e arbitram conflitos; porém, “macro” opera como regime de comportamento institucional (incentivos, sigilo, accountability), não só como desenho formal. Centralização excessiva tende a captura/ rigidez/ corrupção, degradando colaboração.	Confirma necessidade do nível macro; amplia ao tratar macro como “regime”; tensiona ao exigir autoridade “forte o bastante” sem capturar a rede.	Requer alinhamento estrutural entre produção pericial (evidência) e circuitos decisórios de inteligência; integração como inovação de processo/paradigma, não só reorganização/tecnologia.	Kempner-Moreira (2022); Kapucu & Demirhan (2019); Long (2025); Den Boer (2015); Tidd & Bessant (2015).

Mesogovernança (Mecanismos de coordenação)	Coordenação funciona como dispositivo de redução de incerteza e conflito; efetividade depende de reciprocidade, alinhamento de objetivos e feedback. Fragilidades recorrentes: assimetria informacional, fluxos unidirecionais, baixa institucionalização da devolutiva. Liderança coprodutora define se há convergência real ou convivência burocrática.	Confirma centralidade da meso; tensiona ao mostrar que protocolos sem reciprocidade/feedback colapsam; amplia ao exigir devolutiva como condição.	Construir circuitos de valor: converter laudos/dados pontuais em conhecimento agregável e reutilizável; instituir protocolos de devolutiva e rotinas formais de feedback para sustentar confiança e aprendizagem.	Kempner-Moreira (2022); Kapucu & Demirhan (2019); Bociga et al. (2025); Gill (1998); Valença & Almeida (2023); Den Boer (2015); Macedo & Souza (2023).
Microgovernança (Comunicação e interoperabilidade)	Interoperabilidade é poder informacional (acessar–processar–validar–devolver), não infraestrutura neutra. Gargalo central: integração/triagem/intermediação sob sobrecarga, mais do que coleta. Amplia-se para incluir governança de dados e camadas de proteção/resiliência em ambientes hostis (ciber/ameaças assimétricas).	Confirma comunicação como pilar; amplia robustamente ao incorporar governança de dados e segurança/resiliência; tensiona o “solucionismo tecnológico”.	Padronizar rotinas e critérios de circulação auditável da informação; reduzir fragmentação de bases; criar capacidade de triagem e integração para transformar volume pericial em inteligência útil.	Kapucu & Demirhan (2019); Den Boer (2015); Bociga et al. (2025); Palfy (2015); Sinkó & Besenyő (2023); Brasil (1941, arts. 155; 158–159).
GovC e GovA (Aprendizagem e conhecimento)	Há precedência lógica: sem GovC (infraestrutura cognitiva), GovA vira episódica e reativa. Problema recorrente: lacuna entre coleta e análise, agravada por evitação do processamento. Tecnologia sem governança do processamento não estabiliza memória organizacional.	Confirma centralidade de GovC/GovA; amplia ao explicitar dependência estrutural GovC→GovA; tensiona abordagens focadas só em TI.	Instituir GovC para permitir padrões, inferências agregadas e memória institucional; fazer a perícia “transbordar” do caso singular para inteligência estratégica via integração e normatização do processamento.	Kempner-Moreira (2022); Palfy (2015); Harcourt et al. (2014); Kapucu & Demirhan (2019); Den Boer (2015); Estevez (2020); Nkrumah (2022).

Confiança e legitimidade	Confiança é condição operacional (viabiliza fluxo informacional sob sigilo), mas é frágil sem accountability/control civil. Degrada-se com fluxos unidirecionais e competição por controle/protagonismo. Risco: confiança “relacional” capturável/politizável; exige integridade, compliance, oversight.	Confirma confiança como de preditor efetividade; tensiona ao mostrar fragilidade estrutural em segurança; amplia ao demandar integridade/oversight como pré-condição.	Institucionalizar confiança (rotinas, reciprocidade, mecanismos de responsabilização) para reduzir dependência de vínculos pessoais; fortalecer governança do sigilo com rastreabilidade mínima e controles.	Kempner-Moreira (2022); Kapucu & Demirhan (2019); Estevez (2020); Brasil (2017 – ENINT/SISBIN); Ribeiro (2023); Nkrumah (2022); Valença & Almeida (2023).
Resultados e efeitos	Evita “operacionalismo”: o potencial transformador está em converter insumos relacionais e cognitivos em capacidades institucionais sustentáveis. Liderança coprodutora e integração cognitiva produzem efeitos além de outputs (mudança organizacional, responsabilização). Cooperação transnacional funciona quando combina resultados com reforma/prevenção.	Confirma potencial transformador; amplia ao exigir leitura de longo prazo (capacidade institucional); tensiona métricas de curto prazo e “mais relatórios = mais efetividade”.	Avaliar resultados por capacidade de processamento, aprendizagem e integridade; orientar integração perícia–inteligência para reduzir redundância e aumentar decisão baseada em evidências, sem degradar accountability.	Kapucu & Demirhan (2019); Harcourt et al. (2014); Seelke & Finklea (2013); Wyler & Cook (2012).

Fonte: Autores

Assim, a integração entre revisão, fundamentos teóricos e diretrizes empíricas evidencia que a MultiGov-SP permanece sólida, porém requer aprofundamento nas dimensões relacionais e ético-institucionais, fundamentais para sua implementação no contexto brasileiro contemporâneo.

4.2 Discussão por Dimensão Analítica

4.2.1 Estruturas de Governança

A literatura sugere que a contribuição da MultiGov, na formulação de Kempner-Moreira, é particularmente decisiva para o campo pericial porque desloca o foco

explicativo da insuficiência técnica para a capacidade estatal coordenada: a perícia tende a perder potência quando opera em arquiteturas que não convertem evidência técnico-científica em decisões integradas, rastreáveis e estrategicamente úteis (Kempner-Moreira, 2022). Nessa chave, a questão central não é “mais estrutura”, mas estruturas que governem fluxos de conhecimento, redistribuam responsabilidades e criem condições permanentes para que evidência circule com autoridade, rastreabilidade e valor estratégico.

Os achados indicam, portanto, que o ganho analítico do framework é menos “integração institucional” e mais integração epistemopolítica: como o Estado decide sob incerteza, com quais incentivos e sob quais garantias, a partir de evidências. O caso AFL explicita esse deslocamento ao evidenciar que fragilidades de controles internos e insuficiência de supervisão produzem permissividade organizacional capaz de neutralizar ganhos técnicos — inclusive em investigações forenses sofisticadas (Harcourt et al., 2014). Isso amplia a compreensão de “capacidade pericial”: ela deixa de ser atributo isolado de um laboratório e passa a ser propriedade sistêmica, dependente de governança de condutas, dados e accountability.

Ao mesmo tempo, a literatura sugere que a exigência de integração não se resolve por verticalização. Os achados indicam que arranjos excessivamente hierárquicos podem reduzir autonomia, flexibilidade e capacidade adaptativa — dimensões críticas em funções de alta variabilidade e alta interdependência, como a perícia. Nessa perspectiva, a contribuição do MultiGov é explicitar um erro recorrente em sistemas de segurança: tentar resolver problemas de coordenação por aumento de comando vertical, quando o desafio substantivo é governar interdependências (Kempner-Moreira, 2022). Assim, a tese mais robusta é: estruturas eficazes são as que sustentam flexibilidade sem dissolver controles, e não as que ampliam organogramas.

Por fim, os achados sugerem que a estrutura formal, por si, é insuficiente. Quando o fluxo informacional permanece fragmentado, a estrutura opera como “organograma” e não como mecanismo de integração. Em consequência, o ponto central da macroestrutura para a perícia não é criar instâncias, mas estabelecer conectividade institucional permanente, com mecanismos que sustentem circulação de conhecimento entre níveis e reduzam a fricção entre produção técnica e decisão estratégica — lacuna que a MultiGov pretende evidenciar e tratar (Kempner-Moreira, 2022).

4.2.2 Coordenação

A literatura sugere que coordenação, em redes de segurança, não é um atributo normativo (“decisão integrada é boa”), mas um mecanismo causal: reduz divergência de objetivos e converte pluralidade institucional em ação coerente sob assimetria de informação e alto custo de erro. Os achados indicam que o ponto crítico não é a existência de coordenação, mas sua qualidade, mensurada por convergência de objetivos, reciprocidade e capacidade de sustentar decisões sob regimes de sigilo e risco reputacional (Kapucu; Demirhan, 2019; Kempner-Moreira, 2022).

Nesse sentido, os achados indicam que a liderança co-produtora funciona como dispositivo de alinhamento normativo e operacional, porque desloca a coordenação da compatibilização burocrática para a produção de direção coletiva. A evidência de Kapucu e Demirhan (2019) reforça que convergência de objetivos é variável determinante da efetividade, imediatamente após confiança, indicando que coordenação eficaz exige convergência verificável e não apenas multiplicação de instâncias de reunião (Kapucu; Demirhan, 2019). Isso confirma a espinha dorsal do MultiGov e, simultaneamente, amplia o framework ao sugerir que coordenação deve ser desenhada como arquitetura de decisões sustentada por incentivos e rotinas de devolutiva.

A literatura sugere ainda que modelos como o JMLIT, no caso britânico, ilustram coordenação por conectividade decisória entre níveis estratégico, tático e operacional, sem depender de “unidade única” plenamente centralizadora (Bociga et al., 2025). Em paralelo, arranjos colegiados com alternância e consenso, como o CSSPPO-SC, mobilizado na discussão, podem ser interpretados como mecanismos de redução de captura e estabilização da cooperação, protegendo a coordenação contra personalismo e oscilação de comando.

Os achados também indicam que falhas de coordenação devem ser lidas como diagnóstico estrutural: a cooperação se torna improvável quando incentivos institucionais para alinhar objetivos são fracos e quando o custo político/organizacional de cooperar é maior do que o de reter informação. Nesse cenário, o obstáculo central não é apenas “dificuldade”, mas assimetria de poder e risco reputacional entre atores. Isso tensiona o MultiGov ao tornar explícito que modelos colaborativos são raros não por desconhecimento técnico, mas por racionalidade organizacional sob competição.

Em síntese, a literatura sugere que a coordenação, aplicada à integração perícia-inteligência, precisa ser tratada como arquitetura decisória que cria reciprocidade, reduz fragmentação e institucionaliza devolutivas. Sem esses mecanismos, a MultiGov tende a operar como ideal normativo; com eles, torna-se mecanismo praticável de integração em redes de segurança (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025; Kempner-Moreira, 2022).

4.2.3 Comunicação

A literatura sugere que comunicação e interoperabilidade não são “apoios” ao trabalho, mas infraestrutura de governança do conhecimento. Em segurança pública, o problema central raramente é produzir informação; é torná-la inteligível, comparável e acionável em rede. Assim, os achados indicam que a interoperabilidade tecnológica e semântica deve ser tratada como requisito de governança — e não como projeto isolado de TI (Palfy, 2015; Kempner-Moreira, 2022).

Os achados também indicam que investimentos tecnológicos, quando desconectados de metodologias robustas de processamento e integração, tendem a amplificar ruído e dispersão; quando ancorados em governança de dados, ampliam capacidade analítica. Nesse ponto, a formulação de que “informação não integrada equivale, na prática, a não existir” opera como tese operacional. Em ambientes de alta velocidade e alta consequência, a ausência de integração equivale à ausência de inteligência (Palfy, 2015). Para a perícia, isso implica que o valor estratégico dos laudos só emerge quando existem padrões de integração que permitam agregação, comparação e inferência.

A literatura sugere ainda que o nó mais crítico é a interoperabilidade semântica. Os achados indicam que incompatibilidade não é apenas técnica; é cultural, normativa e profissional, e a “evasão do processamento” e a desvalorização do conhecimento pericial agregado se tornam barreiras epistemológicas: regimes de trabalho podem premiar o caso pontual e negligenciar valor sistêmico, bloqueando a transformação de evidência em inteligência governável (Palfy, 2015). Isso amplia o framework ao exigir que GovC e GovA sejam tratadas também como mudança de cultura de evidência: padronizar linguagem, estabilizar taxonomias e instituir rotinas de processamento que resistam à rotatividade e à informalidade.

A complexidade das relações humanas no cotidiano das organizações impacta diretamente na maturidade organizacional, incluindo dimensões psicológicas, interpessoais e políticas, as quais se refletem em questões éticas e morais que influenciam a forma como os indivíduos se posicionam e atuam. Nesse contexto, o desenvolvimento da maturidade torna-se fundamental para preparar os sujeitos a lidarem com a complexidade organizacional, as exigências de criatividade e a diversidade de relações presentes nesse ambiente (Moraes, 2025).

Exemplos como SARs e incerteza jurídica no compartilhamento reforçam que ambiguidade normativa e interpretações divergentes desincentivam troca informacional, reduzindo reciprocidade e ampliando retenção defensiva (Bociga et al., 2025). Por fim, a dependência de relações pessoais aparece como diagnóstico de baixa maturidade de governança: melhora a fluidez no curto prazo, mas torna o sistema estruturalmente frágil no longo prazo.

Em suma, os achados sugerem que comunicação e interoperabilidade constituem o lugar em que a perícia deixa de ser evidência isolada e se torna inteligência governável — transição dependente de governança de dados, padronização e transformação cultural, e não apenas de sistemas (Palfy, 2015; Bociga et al., 2025; Kempner-Moreira, 2022).

4.2.4 Aprendizagem

A literatura sugere que aprendizagem institucional, em segurança e inteligência, não pode ser reduzida a treinamento. Os achados indicam que aprendizagem é capacidade de acumular conhecimento útil, corrigir rotas e estabilizar regras de decisão com base em evidências integradas. Por isso, a GovA depende estruturalmente da GovC: sem padrões mínimos de integração, curadoria e circulação, redes podem produzir grande volume informacional e, ainda assim, aprender pouco (Palfy, 2015; Kempner-Moreira, 2022).

A perícia criminal atua diretamente com informações científicas e evidências, dados que poderão ser gerenciados, compartilhados e utilizados. Essa utilização leva ao aprendizado, permitindo identificar lacunas relevantes, como a ausência de sistemas estruturados para armazenamento e disseminação do conhecimento forense, a baixa adoção de tecnologias voltadas à GC, a falta de incentivos à retenção e à transmissão do conhecimento tácito dos peritos mais experientes, bem como dificuldades no acesso ágil a informações e casos semelhantes. Tais fragilidades impactam diretamente a qualidade da prova pericial, que depende de uma base de conhecimento sólida, acessível e confiável. Além disso, a aprendizagem nos órgãos periciais possibilita verificar a eficiência na gestão dos laudos e informações forenses, o nível de documentação e reutilização do conhecimento produzido e a existência de infraestrutura adequada para sua captura, armazenamento e disseminação (Moraes, 2025)

Os achados sugerem que a aprendizagem só se torna contínua quando a organização transforma informação em memória organizacional e, depois, em regra de decisão. A lacuna entre coleta e análise, agravada pela evasão do processamento, explicita que aprendizagem

tende a ser reativa e descontínua quando não há governança do processamento e do reuso (Palfy, 2015). Isso tensiona leituras que tratam aprendizagem como camada “adicionável” e amplia o framework ao explicitar uma dependência: sem GovC, GovA tende a virar retórica.

O caso AFL contribui como evidência de mecanismo: aprendizagem interorganizacional emerge quando múltiplas fontes e métodos convergem para explicação sistêmica do fenômeno, produzindo conhecimento capaz de orientar intervenção, e não apenas relatórios fragmentados (Harcourt et al., 2014). De modo convergente, mineração de dados e grafos, quando ancoradas em validação e reuso, podem deslocar intervenções do reativo para abordagens orientadas por padrões. O ponto analítico, entretanto, é que esse deslocamento só ocorre quando a inteligência produzida é reaproveitável e auditável, isto é, quando há governança do conhecimento.

Em síntese, os achados sugerem que a MultiGov só se realiza plenamente quando aprendizagem é tratada como governança de ciclos de conhecimento, não como atividade acessória, articulando captura, integração, validação, reuso e devolutiva (Palfy, 2015; Kempner-Moreira, 2022; Harcourt et al., 2014).

4.2.5 Confiança

A literatura sugere que confiança é o principal meio de reduzir custos de coordenação e viabilizar compartilhamento informacional sob sigilo. Entretanto, os achados indicam que, em segurança, a confiança é continuamente corroída por competição interagencial, assimetrias de poder informacional e riscos reputacionais. Por isso, o MultiGov depende de confiança institucionalizada, e não de boa vontade (Kapucu; Demirhan, 2019; Kempner-Moreira, 2022).

Os achados indicam que confiança impacta diretamente a efetividade e se fortalece por liderança co-produtora, metas compartilhadas e senso de justiça (Kapucu; Demirhan, 2019). A literatura sugere, contudo, que confiança não é apenas variável relacional; é variável de arquitetura de incentivos. Quando os fluxos são unidirecionais, quando não há devolutiva e quando o risco de exposição é alto, a racionalidade organizacional tende à retenção defensiva — mesmo quando a colaboração seria desejável. Assim, o dilema estrutural “compartilhar para coordenar” versus “reter para proteger” não é eliminado pela MultiGov; ele precisa ser governado por regras claras, protocolos de devolutiva e mecanismos que reduzam competição (Bociga et al., 2025; Kempner-Moreira, 2022).

A literatura sobre AML reforça limites à reciprocidade informacional por barreiras normativas e operacionais, sustentando que confiança se degrada quando cooperação não

retorna em valor informacional proporcional (Bociga et al., 2025). Por fim, a dependência de confiança interpessoal funciona como diagnóstico de fragilidade estrutural: redes baseadas em pessoas podem ser eficientes, porém instáveis. Institucionalizar confiança, nessa leitura, significa substituir laço pessoal por rotina verificável, processos, padrões e accountability, e não apenas por apelos culturais (Kapucu; Demirhan, 2019; Kempner-Moreira, 2022).

4.2.6 Resultados

A literatura sugere que resultados não devem ser reduzidos a listas de indicadores operacionais. Os achados indicam que a MultiGov é substantivamente relevante quando converte coordenação, confiança e governança do conhecimento em capacidade estatal mensurável e sustentada (Kapucu; Demirhan, 2019). Assim, resultados devem ser lidos como evidência de causalidade plausível: redes performam melhor quando alinham objetivos, compartilham informação de modo governado e aprendem institucionalmente.

Nessa perspectiva, evidências numéricas do CSSPPO-SC podem operar como sinal associativo de que arranjos colegiados podem correlacionar-se a melhorias, desde que o argumento destaque mecanismos (integração decisória, convergência, aprendizagem e coordenação) e não apenas o “saldo” final. Em escala transnacional, a Iniciativa Mérida pode sustentar que governança multinível pode produzir efeitos operacionais relevantes quando há arquitetura de cooperação e inteligência, desde que se evite romantização: cooperação internacional não substitui Estado de Direito e depende de integridade institucional para não produzir ganhos meramente instrumentais (Seelke; Finklea, 2013).

A literatura sugere ainda que a transição de modelos reativos para abordagens antecipatórias, via mineração de dados e grafos, exige capacidade analítica, e capacidade analítica exige governança do conhecimento (Bharti et al., 2015). Por fim, o caso AFL contribui para ampliar o conceito de resultado: além de outputs, resultados relevantes incluem responsabilização organizacional e correção de falhas de governança, isto é, mudanças nas condições sistêmicas que permitem ou inibem ilícitos (Harcourt et al., 2014).

Em síntese, os achados indicam que a MultiGov opera como modelo robusto quando incide sobre fatores estruturais que permitem ao crime prosperar — fragilidade institucional, corrupção e baixa coordenação — e quando reconfigura a relação entre evidência, decisão e accountability (Kapucu; Demirhan, 2019; Seelke; Finklea, 2013).

O Quadro 09 consolida a síntese crítica das discussões por dimensão analítica (4.2), evidenciando o que cada eixo acrescenta ao debate sobre integração entre perícia e

inteligência sob a lente da MultiGov. A organização privilegia o “ponto duro” de cada dimensão — isto é, o mecanismo explicativo e suas tensões —, explicitando implicações diretas para governança de dados, coordenação interorganizacional, aprendizagem e institucionalização da confiança, conforme sustentado pelos autores mobilizados.

Quadro 09 - Síntese da Discussão

Dimensão	Síntese da discussão	Implicação para perícia e inteligência	Autores
Estruturas de Governança	A perícia tende a falhar menos por limite técnico e mais por operar em arquiteturas que não convertem evidência em capacidade estatal coordenada. MultiGov ajuda a deslocar o foco de “mais estrutura” para estruturas que governem fluxos de conhecimento, redistribuam responsabilidades e sustentem autoridade, rastreabilidade e utilidade estratégica. Estrutura formal sem conectividade vira organograma, não integração. O caso AFL mostra que falhas de governança (controles/supervisão) neutralizam ganhos técnicos.	Estruturar conectividade permanente entre níveis e instituições, reduzindo fricção entre produção técnica e decisão estratégica; sustentar flexibilidade sem dissolver controle (governar interdependências, não verticalizar).	Kempner-Moreira; Harcourt et al. (2014).
Coordenação	Coordenação é o mecanismo que reduz divergência de objetivos e transforma pluralidade institucional em ação coerente. O crítico não é “existir coordenação”, mas sua qualidade: convergência verificável, reciprocidade e sustentação decisória sob assimetria informacional. Liderança coprodutora funciona como dispositivo de alinhamento normativo e operacional (não “preferência gerencial”). JMLIT e CSSPPO-SC exemplificam conectividade decisória e colegialidade como proteção contra captura/personalismo. Falhas decorrem de incentivos: cooperar custa mais do que reter informação.	Projetar coordenação como arquitetura de decisões com reciprocidade e devolutiva institucionalizada; criar incentivos e rotinas que reduzam retenção defensiva e estabilizem a cooperação.	Kempner-Moreira; Kapucu & Demirhan (2019); Bociga et al. (2025).
Comunicação	Comunicação/interoperabilidade é infraestrutura de governança do conhecimento, não “apoio” operacional. Interoperabilidade tecnológica sem metodologia de dados amplifica ruído; com GovC, amplifica capacidade analítica. Interoperabilidade semântica é o nó mais crítico: incompatibilidades são culturais/normativas/profissionais. “Evasão do processamento” e desvalorização do conhecimento agregado bloqueiam inteligência governável. SARs e incerteza jurídica ilustram como ambiguidade normativa desincentiva troca; dependência de relações pessoais indica baixa maturidade de governança (rápido no curto prazo, frágil no longo).	Padronizar linguagem, taxonomias e rotinas de processamento/curadoria; reduzir dependência de vínculos pessoais; garantir circulação comparável e acionável entre perícia e inteligência.	Palfy (2015); Bociga et al. (2025); Kempner-Moreira.

Aprendizagem	Aprendizagem institucional não é treinamento: é capacidade de acumular conhecimento útil e corrigir rotas com base em evidências integradas. GovA depende estruturalmente de GovC; sem integração/curadoria/circulação, aprendizagem vira retórica. AFL e mineração de dados/grafos exemplificam aprendizagem quando múltiplas fontes convergem para explicações sistêmicas e intervenções orientadas por padrões. Hierarquias que travam circulação produzem repetição de erros e baixa adaptabilidade.	Tratar aprendizagem como governança de ciclos de conhecimento (captura → integração → validação → reuso → devolutiva), reduzindo repetição e elevando adaptação interorganizacional.	Palfy (2015); Kempner-Moreira; Harcourt et al. (2014); Bharti et al. (2015).
Confiança	Confiança reduz custo de coordenação e viabiliza compartilhamento, mas é corroída por competição, sigilo e assimetrias. MultiGov exige confiança institucionalizada, não boa vontade. Confiança é variável de incentivos: fluxos unidirecionais e alto risco reputacional empurram para retenção. Dilema estrutural: compartilhar para coordenar vs reter para proteger. Regime AML evidencia limites à reciprocidade por barreiras normativas/operacionais. Dependência interpessoal é eficiente porém instável; institucionalizar confiança é substituir laço pessoal por rotina verificável (processos, padrões, accountability).	Instituir protocolos de devolutiva, regras claras de compartilhamento sob sigilo e mecanismos que reduzam competição; estabilizar confiança por processos auditáveis e reciprocidade.	Kapucu & Demirhan (2019); Bociga et al. (2025); Kempner-Moreira.
Resultados	Resultados devem sustentar causalidade plausível: redes performam melhor quando alinham objetivos, compartilham informação de modo governado e aprendem institucionalmente. CSSPPO-SC serve como evidência associativa: discutir mecanismos (integração decisória, convergência, aprendizagem), não só números. Iniciativa Mérida: cooperação pode gerar efeitos operacionais, mas depende de integridade institucional/Estado de Direito. GovC habilita transição do reativo ao antecipatório (mineração/grafos). AFL mostra resultados como responsabilização organizacional e correção de falhas de governança (não só punição individual).	Avaliar efetividade como capacidade estatal sustentada (coordenação + confiança + GovC/GovA + integridade), e não só outputs; vincular resultados a mecanismos de governança e não a métricas isoladas.	Kapucu & Demirhan (2019); Seelke & Finklea (2013); Bharti et al. (2015); Harcourt et al. (2014); Nkrumah (2022).

Fonte: Autores

Em conjunto, as dimensões mostram que a integração perícia–inteligência não é um problema predominantemente técnico, mas de governança: depende de arquiteturas que convertam evidência em capacidade estatal coordenada, com reciprocidade informacional, padrões de interoperabilidade (tecnológica e semântica), ciclos cumulativos de conhecimento/aprendizagem e confiança institucionalizada sob accountability.

Assim, o quadro não apenas resume convergências, mas delimita os principais gargalos estruturais que precisam ser enfrentados para que a MultiGov opere como mecanismo praticável, e não apenas como ideal normativo, no ecossistema de segurança pública.

4.3 Relação entre Perícia Criminal e Inteligência Estratégica

A literatura sugere que a relação entre perícia criminal (ou inteligência forense) e inteligência estratégica, sob a lente da Governança Multinível (MultiGov), constitui um eixo estruturante para o aprimoramento contemporâneo da segurança pública. Trata-se de integrar conhecimentos complementares e instituir colaboração interorganizacional estruturada, capaz de gerar produtos de inteligência mais abrangentes, tempestivos e alinhados às necessidades operacionais, sem degradar rastreabilidade e legalidade. Nessa direção, os achados indicam que superar a separação tradicional entre coleta (perícia) e análise (inteligência) é condição para elevar capacidade estatal coordenada em contextos de crime organizado e ameaças complexas (Kempner-Moreira, 2022; Palfy, 2015).

Os achados sugerem que a integração entre perícia e inteligência é simultaneamente um dos maiores desafios e uma das oportunidades mais promissoras de fortalecimento institucional. À luz do modelo de Kempner-Moreira (2022), a articulação coerente entre níveis macro, meso, micro e cognitivo tende a reduzir barreiras históricas, estimular sinergias e estruturar fluxos contínuos de circulação de conhecimento, desde que os mecanismos sejam desenhados para governar interdependências, incentivos e riscos sob sigilo.

Nesse arranjo, a literatura sugere que a integração perícia–inteligência pode ser reorganizada por quatro camadas de governança:

- Macro: definição de diretrizes integradas, papéis institucionais claros e autoridade distribuída orientada à coordenação multinível, com salvaguardas contra captura e rigidez (Kempner-Moreira, 2022).
- Meso: protocolos interagências, fóruns de coordenação e mecanismos de governança colaborativa orientados a reciprocidade e devolutiva (Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025).
- Micro: rotinas operacionais comuns, interoperabilidade tecnológica e semântica e comunicação sistematizada para reduzir a lacuna coleta–análise (Palfy, 2015; Den Boer, 2015).
- Cognitivo: aprendizagem em rede, revisão de práticas, padronização metodológica e retroalimentação contínua como condição de adaptação sustentada (Kempner-Moreira, 2022; Harcourt et al., 2014).

A literatura sugere que a investigação antidoping da Australian Football League (AFL) ilustra o potencial dessa integração ao demonstrar que a eficácia investigativa dependeu do uso sistemático de ferramentas de inteligência forense (registros financeiros, dados digitais e entrevistas) articuladas com análises multidisciplinares (Harcourt et al., 2014). O caso evidencia que integração não produz apenas responsabilização individual, mas conhecimento estratégico de alto valor sobre padrões, canais e ecossistemas de oferta ilícita, deslocando o foco da prova pontual para a compreensão sistêmica do fenômeno.

Apesar desses benefícios, os achados indicam que a integração perícia–inteligência é dificultada por obstáculos estruturais que operam simultaneamente em dimensões jurídicas, culturais e epistemológicas. No plano jurídico, a perícia opera sob cadeia de custódia, rastreabilidade e controle judicial, enquanto a inteligência se ancora em sigilo e proteção de fontes; essa assimetria produz fricções de compartilhamento e evidencia lacunas normativas que podem comprometer a legalidade e a utilidade da prova (Valença; Almeida, 2023; Bociga et al., 2025).

No plano cultural, racionalidades profissionais divergentes — rigor metodológico e replicabilidade, de um lado; inferência sob incerteza e antecipação, de outro — podem gerar disputas e corroer confiança, elemento crítico para efetividade em redes (Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Kempner-Moreira, 2022). No plano epistemológico, perícia opera prioritariamente com evidências materiais, enquanto inteligência trabalha com indícios interpretativos e modelos; sem mecanismos de tradução, a cooperação tende a ser limitada e improdutiva (Kapucu; Demirhan, 2019; Den Boer, 2015).

Um elemento recorrente é a lacuna da coleta–análise: a incapacidade de transformar dados abundantes, frequentemente produzidos pela perícia, em inteligência estratégica efetiva. A literatura sugere que informação não analisada equivale, do ponto de vista decisório, a informação não coletada; o gargalo desloca-se para processamento, integração e interpretação, e não para geração de registros (Palfy, 2015; Bociga et al., 2025). Superar essa lacuna exige governança de dados, interoperabilidade e metodologias de integração que permitam comparabilidade e inferência, especialmente sob sobrecarga informacional. Os estudos mobilizados sugerem que a MultiGov oferece mecanismos para viabilizar essa integração quando os dispositivos são desenhados para reduzir assimetrias e institucionalizar circuitos de valor:

- Colaboração multidisciplinar como condição de investigação e análise mais densas, como no caso AFL (Harcourt et al., 2014; Kempner-Moreira, 2022).

- Comunicação estruturada e compartilhamento governado para reduzir assimetrias informacionais e elevar qualidade decisória (Den Boer, 2015; Bociga et al., 2025).
- Capacidades preditivas (data mining e graph mining) alimentadas por dados forenses, fortalecendo a antecipação e identificação de padrões, sob critérios de governança do conhecimento (Bharti et al., 2015; Palfy, 2015).
- Interoperabilidade de bases como núcleo operacional da coordenação multinível (Den Boer, 2015).
- Planejamento conjunto e centros de coordenação para reduzir redundâncias e estabilizar confiança (Kapucu; Demirhan, 2019; Valença; Almeida, 2023).
- Aprendizagem organizacional em rede como mecanismo de adaptação sustentada (Kapucu; Demirhan, 2019; Kempner-Moreira, 2022).

Quadro 10 - Síntese Analítica da Integração entre Perícia Criminal e Inteligência Estratégica sob Governança Multinível

Categoria	Principais Elementos	Autores, ano
Confirmações ao Framework MultiGov-SP	Relevância dos níveis macro, meso, micro e cognitivo para estruturar a coordenação entre instituições. Centralidade da interoperabilidade como condição para integração efetiva entre perícia e inteligência. Necessidade de mecanismos contínuos de aprendizagem em rede, incluindo revisão pós-ação, padronização metodológica e compartilhamento de lições aprendidas.	Kempner-Moreira (2022); Palfy, 2015; Kapucu; Demirhan, 2019; Bociga et al., 2025; Harcourt et al., 2014; Bharti et al., 2015
Ampliações ao Framework	Demanda por instrumentos jurídicos específicos que conciliem sigilo operacional e cadeia de custódia sem comprometer a legalidade das provas. Integração de racionalidades distintas — científica, baseada em evidências materiais, e prospectiva, voltada à antecipação estratégica. Inclusão de protocolos capazes de mitigar assimetrias de poder entre agências e equipes, favorecendo governança equilibrada.	Palfy, 2015; Den Boer, 2015; Harcourt et al., 2014; Bociga et al., 2025; Kempner-Moreira, 2022; Kapucu; Demirhan, 2019; Valença; Almeida, 2023
Tensões ao Framework	Fragilidade da construção de confiança em contextos marcados por culturas profissionais divergentes e baixa historicidade de cooperação. Persistência de incompatibilidades normativas que restringem compartilhamento de informações e ações conjuntas. Risco de captura institucional quando a integração depende exclusivamente de decisões políticas, sem salvaguardas técnicas e procedimentais.	Valença; Almeida, 2023; Bociga et al., 2025; Kapucu; Demirhan, 2019; Long, 2025; Kempner-Moreira, 2022; Den Boer, 2015

Fonte: Autores

Portanto, a MultiGov, ao enfatizar a Aprendizagem Rede, fortalece o uso da perícia criminal não apenas para fins de acusação (*post facto*), mas também como um recurso de inteligência proativo, essencial para a estratégia de segurança (Macro) e para as operações de campo (Micro).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo examinou como a integração entre perícia criminal e inteligência, em contextos de segurança pública, depende menos da “capacidade técnica” isolada e mais da capacidade do Estado de governar a produção, circulação e uso de evidências em redes interorganizacionais. Ao fazê-lo, enfrentou uma lacuna recorrente na literatura: a tendência de tratar a articulação entre órgãos e níveis decisórios como um problema predominantemente operacional (ou tecnológico), subestimando seus determinantes epistemo-políticos, isto é, os incentivos, garantias, controles e assimetrias que condicionam o que conta como evidência válida, quem pode acessá-la e como ela se converte (ou não) em decisão coordenada.

A síntese integrada dos achados, analisados à luz do Framework de Governança Multinível para a Segurança Pública, desenvolvido por Kempner-Moreira (2022), revela um padrão consistente: a efetividade em redes de segurança emerge quando macroestruturas produzem coerência estratégica sem capturar a rede; quando a mesogovernança institucionaliza reciprocidade, devolutiva e alinhamento de objetivos; quando a microgovernança converte interoperabilidade em poder informacional governado (acesso–processamento–validação–retorno), e não apenas em conectividade técnica; e quando dimensões transversais (governança do conhecimento e da aprendizagem) reduzem a lacuna entre coleta e análise e tornam o aprendizado cumulativo. O avanço em relação à lacuna inicial está em demonstrar, de modo articulado, que a integração perícia–inteligência não falha primariamente por falta de dados ou de ferramentas, mas por déficits de governança que impedem que evidências circulem com rastreabilidade, autoridade e utilidade estratégica, preservando simultaneamente sigilo e *accountability*.

Os resultados refinam e ampliam o enquadramento da Governança Multinível (MultiGov-SP) ao reposicionar três pontos conceituais: (i) “macrogovernança” opera como regime de comportamento institucional (incentivos, sigilo, controles), não apenas como desenho formal; (ii) coordenação efetiva exige mecanismos explícitos de reciprocidade e devolutiva, sob pena de colapsar em fluxos unidirecionais e dependência de vínculos

pessoais; e (iii) a governança da aprendizagem (GovA) depende estruturalmente da governança do conhecimento (GovC), pois não há aprendizagem em rede sem padrões de integração, curadoria e reuso. A principal contribuição teórica do artigo é sustentar que a “capacidade pericial” e a “capacidade de inteligência” são propriedades sistêmicas de governança, não atributos organizacionais, e que a integração entre ambas depende de arquiteturas multinível que governem interdependências, e não apenas de estruturas, protocolos ou tecnologia.

Do ponto de vista prático e de política pública, os achados implicam que gestores e formuladores devem tratar a integração perícia–inteligência como um desenho de governança do conhecimento: estabelecer padrões de interoperabilidade semântica (taxonomias, linguagem comum, metadados), criar rotinas de processamento e triagem que transformem volume informacional em inteligência acionável, e instituir protocolos de devolutiva para sustentar reciprocidade entre atores (incluindo parcerias público–privadas quando pertinentes).

Também se torna recomendável evitar respostas simplistas de “mais centralização” como solução universal: sob alta variabilidade e interdependência, a prioridade é construir conectividade permanente entre níveis com controles proporcionais, reforçando mecanismos de integridade, accountability e governança do sigilo para reduzir competição defensiva e riscos de captura institucional. Em termos operacionais, programas conjuntos de capacitação e revisão pós-ação devem ser ancorados em GovC (padronização, memória organizacional, reuso), de modo que a perícia “transborde” do caso singular para padrões e inferências úteis à inteligência estratégica.

As limitações do estudo decorrem do seu desenho de revisão e do recorte analítico: a amostra de estudos, embora suficiente para mapear padrões e tensões, é heterogênea em contextos, níveis de análise e regimes institucionais, o que restringe inferências causais fortes e recomenda prudência na generalização para arranjos específicos, como o brasileiro. Além disso, por se basear em literatura publicada, o trabalho herda vieses de disponibilidade e de reporte (o que é medido e publicado tende a privilegiar outputs operacionais), e não substitui investigação empírica direta sobre fluxos reais de dados, incentivos organizacionais e práticas cotidianas de interoperabilidade e devolutiva.

Uma agenda de pesquisa futura diretamente derivada destes resultados inclui:

(1) estudos de caso e comparativos no Brasil (e em unidades federativas distintas) para testar como macro–meso–micro e GovC/GovA se articulam na prática entre perícia e inteligência;

(2) desenvolvimento e validação de métricas para reciprocidade informacional, devolutiva, confiança institucionalizada e maturidade de governança de dados em redes de segurança;

(3) pesquisas de desenho e avaliação de intervenções (por exemplo, taxonomias compartilhadas, protocolos de processamento, mecanismos de oversight do sigilo) com métodos mistos, combinando análise de redes, etnografia organizacional e avaliação de processos; e

(4) investigações sobre os trade-offs entre sigilo, interoperabilidade e controle democrático, incluindo variações normativas e institucionais que modulam esses dilemas.

Por fim, este estudo contribui ao deslocar o debate da integração perícia–inteligência do eixo “capacidade técnica” para o eixo capacidade estatal governada, mostrando que evidência só vira inteligência útil quando circula sob regras, padrões e incentivos que preservem simultaneamente efetividade e legitimidade. Em um cenário de criminalidade complexa, pressões por velocidade decisória e expansão de infraestruturas de dados, a governança multinível do conhecimento deixa de ser um complemento e passa a ser um requisito de Estado de Direito: sem devolutiva, padrões e *accountability*, a informação pode até existir, mas a capacidade pública de decidir com base nela não se sustenta.

REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, Marcos César; SALLA, Fernando; DIAS, Camila Nunes. Das comissões de solidariedade ao Primeiro Comando da Capital em São Paulo. **Tempo Social, São Paulo**, v. 25, n. 1, p. 61–82, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ts/v25n1/04.pdf>. Acesso em: 21 maio 2025.

AMARANTE, Natalia Firmino; MELO, Juliana Gonçalves. "O errado será cobrado": ciclos de vingança e disputas entre coletivos criminosos em Natal/RN após o massacre de Alcaçuz. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 69–87, jun. 2020.

BHARTI, Sushant; MISHRA, Ashutosh. Prediction of future possible offender's network and role of offenders. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCES IN COMPUTING & COMMUNICATIONS, 5., 2015, Cochin. Proceedings... **Cochin: IEEE**, 2015. p. 159–162. DOI: 10.1109/ICACC.2015.36.

BOCIGA, Diana; LORD, Nicholas; BELLOTTI, Elisa. Dare to share: information and intelligence sharing within the UK's anti-money laundering regime. **Policing and Society**, v. 35, n. 6, p. 812–831, 2025. DOI: 10.1080/10439463.2024.2428735.

BRASIL. **Decreto de 15 de dezembro de 2017**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

BUZANELLI, Márcio Paulo. Evolução histórica da atividade de inteligência no Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9., 2004, Madrid. Anais... **Madrid: CLAD**, 2004. p. 1–10. Acesso em: 9 out. 2025.

CACHOEIRA, Alexandre João; BONIN, Joel Cezar. A atividade de inteligência no Brasil: uma contextualização histórica. **Ponto de Vista Jurídico**, Caçador, v. 12, n. 1, p. 56–67, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.uniarp.edu.br/index.php/juridico/article/view/3096>. Acesso em: 9 out. 2025.

CARDOSO, Paulo Duarte. Perspectivas e desafios da atividade de inteligência a partir da Política Nacional de Inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, n. 12, p. 107–115, dez. 2017. Disponível em: <https://rbi.enap.gov.br/index.php/RBI/article/view/145/120>. Acesso em: 9 out. 2025.

CAVALCANTE, Clara Marques Filgueiras. A pena de morte no Brasil: crime organizado e os conflitos sociais. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (**Graduação**) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/7480/1/TCC%20-%20A%20pena%20de%20morte%20no%20Brasil%20-%20Crime%20Organizado%20e%20os%20Conflitos%20Sociais%20-%20Completo.pdf>.

CHRISTINO, Márcio Sergio; TOGNOLLI, Claudio Julio. Laços de sangue: a história secreta do PCC. São Paulo: **Matrix**, 2017.

COUTO, Rogéria Moreira et al. **Governança nas instituições de ensino superior**: análise dos mecanismos de governança na Universidade Federal de Santa Catarina à luz do modelo multilevel governance. 2018.

DEN BOER, Monica. Counter-terrorism, security and intelligence in the EU. **Intelligence and National Security**, v. 30, n. 2–3, p. 402–419, 2015. DOI: 10.1080/02684527.2014.988444.

DOS SANTOS, Nutchesko Bruno; FROTA, André. O crime organizado no Brasil: um estado paralelo? 2018. Monografia (**Graduação**) – Centro Universitário Internacional UNINTER, Curitiba, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/handle/1/296>. Acesso em: 8 out. 2025.

ESTÉVEZ, Eduardo. Gobierno de la inteligencia en la Argentina y el Perú antes y después de la crisis. **Ciencia Política**, v. 15, n. 29, p. 249–285, 2020. DOI: 10.15446/cp.v15n29.86413.

FARIAS, Karoline Targino de Moura. Organizações criminosas e a possibilidade de configurar um estado paralelo. 2019. Monografia (**Graduação**) – Centro Universitário Doutor Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, 2019. Disponível em: <https://leaosampaio.edu.br/repositoriobibli/tcc/KAROLINE%20TARGINO%20DE%20MOURA%20FARIAS.pdf>.

GILL, Peter. Making sense of police intelligence? **Policing and Society**, v. 8, n. 3, p. 289–314, 1998. DOI: 10.1080/10439463.1998.9964793.

GIMENEZ, Lorena Keppler; SANTOS, José Eduardo Lourenço dos. Uma breve análise sobre o crime organizado e os seus principais impactos dentro do Estado Democrático de Direito. 2021. Trabalho acadêmico – UNIVEM, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/2085/TCC%20-%20Artigo%20-%20Lorena%20Keppler%20Gimenez.pdf>.

GOMES, Rodrigo Carneiro. 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.

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.

HARCOURT, Peter Rex; MARCLAY, Francois; CLOTHIER, Brett. A forensic perspective of the AFL investigation into peptides. **British Journal of Sports Medicine**, v. 48, n. 10, p. 810–813, 2014. DOI: 10.1136/bjsports-2014-093531.

KAPUCU, Naim; DEMIRHAN, Cihan. Managing collaboration in public security networks in the fight against terrorism and organized crime. **International Review of Administrative Sciences**, v. 0, n. 0, p. 1–19, 2019. DOI: 10.1177/0020852316681859.

LONG, Magda G. Shadows of power beneath the threshold: where covert action, organized crime and irregular warfare converge. **Intelligence and National Security**, v. 40, n. 1, p. 87–113, 2025. DOI: 10.1080/02684527.2024.2417454.

LOUZEIRO, Ulisses Antônio Louzeiro. O desenvolvimento das milícias cariocas: de seu contexto histórico às especificidades atuais. **Revista da CSP**, Brasília, 2022. Publicado em:

11 fev. 2025. Disponível em: <https://ojs.cnmp.mp.br/index.php/revistacsp/article/view/620>. Acesso em: 8 out. 2025.

MANESCO, Maria Clara. **Tipos de Estado e Estado "paralelo"**. Jus.com.br, 2014. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/33508/tipos-de-estado-e-estado-paralelo>. Acesso em: 9 out. 2025.

MORAES, Zidalva de Souza et al. **Maturidade da gestão do conhecimento nos órgãos de perícia oficial de natureza criminal do Brasil: ênfase na Polícia Técnica da Bahia**. 2025.

MOTA, Gibran Ayupe et al. Constitucionalização da atividade de inteligência: perspectivas e desafios brasileiros. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 134–150, dez. 2018. DOI: 10.31060/rbsp.2018.v12.n1.912. Acesso em: 9 out. 2025.

MUHARREMI, Driton; ADEMI, Mensut. The role of the police in reducing the fear of crime in the community. **Access to Justice in Eastern Europe**, v. 2, n. 19, p. 242–254, 2023. DOI: 10.33327/AJEE-18-6.2-n000225.

NEVES, Ana Beatriz Scherer Soares. Atores não estatais violentos no Brasil como desafios à paz. 2019. Dissertação (**Mestrado em Relações Internacionais**) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16821/1/ABSSN17022020.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

NKRUMAH, Bright. Securing lasting peace in West Africa. In: KUWALI, Dan (ed.). *The Palgrave handbook of sustainable peace and security in Africa*. Cham: **Springer**, 2022. p. 109–124. DOI: 10.1007/978-3-030-82020-6_7.

PALFY, Arpad. Bridging the gap between collection and analysis. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, v. 28, n. 2, p. 365–376, 2015. DOI: 10.1080/08850607.2015.992761.

PIRES, Sergio Fernandes Senna. Do caos à ordem adaptativa: como a teoria dos sistemas complexos pode (re)orientar o enfrentamento da violência? In: **Humanidades e Ciências Sociais Aplicadas: reflexões e propostas**, v. 5, 2025.

PORTO, Roberto. Crime organizado e sistema prisional. São Paulo: **Atlas**, 2008.

PRIETO, Gustavo. Milicianos não usam máscaras. In: CARLOS, Ana Fani Alessandri (coord.). *COVID-19 e a crise urbana*. São Paulo: **FFLCH/USP**, 2020. p. 57–60. Disponível em: https://geografia.fflch.usp.br/sites/geografia.fflch.usp.br/files/Covid_19_e_a_Crise_Urbana_v7.pdf. Acesso em: 8 out. 2025.

ROLLINS, John; WYLER, Liana Sun. International terrorism and transnational crime. Washington, DC: **Congressional Research Service**, 2011. (CRS Report R41004).

SEELKE, Clare Ribando; FINKLEA, Kristin. U.S.-Mexican security cooperation: the Mérida initiative and beyond. Washington, DC: **Congressional Research Service**, 2013. (CRS Report R41349).

SILVEIRA, Gentili Anderson Lima da; FERREIRA, Marcos Alan. Direção e planejamento de inteligência policial no enfrentamento às organizações criminosas: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Norte. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 226–249, fev./mar. 2025. Disponível em:

<https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1968>. Acesso em: 9 out. 2025.

SINKÓ, Gábor; BESENYŐ, János. More than survival: the role of al-Shabaab secret service. **Connections**, v. 22, n. 1, p. 99–111, 2023. DOI: 10.11610/Connections.22.1.36.

TIDD, Joe; BESSANT, John. Gestão da inovação. 5. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2015.

VARGAS, Anderson Escobar. O papel da atividade de inteligência no combate ao crime organizado transnacional na faixa de fronteira do Brasil com o Paraguai. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (**Especialização**) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:

https://www.escola.pc.pr.gov.br/sites/espc/arquivos_restritos/files/documento/2021-12/art_7_-_a_importancia_da_inteligencia_de_seguranca_publica_no_combate_ao_crime_organizado.pdf. Acesso em: 7 out. 2025.

WYLER, Liana Sun; COOK, Nicolas. Illegal drug trade in Africa: trends and U.S. policy. Washington, DC: **Congressional Research Service**, 2012. (CRS Report R40838).