



INTELLIGENCE-LED POLICING NA POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL: UM ESTUDO SOBRE DOCUMENTOS INSTITUCIONAIS

INTELLIGENCE-LED POLICING AT FEDERAL DISTRICT STATE POLICE: AN STUDY ABOUT INSTITUTIONAL DOCUMENTS

Mariana Araújo Almeida⁵⁷
Helder Arns Pedron⁵⁸

Data de submissão: 01/09/2025
Aceito em: 13/11/2025

Resumo: O presente estudo tem como objetivo investigar a presença do modelo *Intelligence-Led Policing* (ILP) na Polícia Civil do Distrito Federal e compreender em que medida a organização se aproxima dessa filosofia de trabalho. A pergunta de pesquisa é: há elementos na realidade institucional que apontam para a adoção do *Intelligence-Led Policing*? O estudo é de caráter qualitativo, por meio de análise de conteúdo sobre documentos institucionais. Os resultados indicaram que, no plano estratégico para o quadriênio 2019-2023, foram identificados oito indícios textuais de adoção do ILP, os quais não foram confirmados. Nas normas sobre estrutura e atribuições da unidade de inteligência, bem como o processo de aquisição de *software* de inteligência, também foram encontrados indícios textuais associados ao ILP, os quais também não foram confirmados. O achado principal aponta que a organização enfatiza a obtenção de resultados, sem confirmação de indícios que apontam para a superação do modelo tradicional de gestão policial, no sentido de adoção do ILP. Faz-se necessário aprofundar o estudo para investigar práticas de ILP no cotidiano policial, especialmente sobre barreiras culturais, bem como na relação entre unidades especializadas, circunscricionais e de inteligência.

Palavras-chave: gestão policial; *Intelligence-Led Policing*; análise criminal; Polícia Civil.

Abstract: The present study aims to investigate the presence of the *Intelligence-Led Policing* (ILP) model within the Civil Police of the Federal District (PCDF) and to understand the extent to which the organization aligns with this professional philosophy. The research question is: Are there elements within the institutional reality that indicate the adoption of *Intelligence-Led Policing*? This is a qualitative study, conducted through content analysis of institutional documents. The results showed that, in the strategic plan for the 2019–2023 quadrennium, eight textual indications of ILP adoption were identified, none of which were confirmed. In the regulations concerning the structure and responsibilities of the intelligence unit, as well as in the process for acquiring intelligence software, textual indications associated with ILP were also found, but likewise not confirmed. The main finding suggests that the organization places strong emphasis on achieving results, yet without confirming indications that point to a shift away from the traditional model of police management toward ILP. Further research is needed to examine ILP practices in day-to-day police work, particularly regarding cultural barriers and the relationship between specialized units, precinct units, and intelligence units.

Keywords: police management; *Intelligence-Led Policing*; criminal analysis; Investigative police

⁵⁷ Delegada de Polícia da Polícia Civil do Distrito Federal, mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal de Brasília/DF.

⁵⁸ Delegado de Polícia da Polícia Civil do Distrito Federal, mestre em Psicologia do Trabalho e Organizações pela Universidade de Brasília/DF.

1 INTRODUÇÃO

O desafio no enfrentamento ao crime no Brasil tem fomentado debates sobre a forma de atuação da Polícia Civil. Especialistas sustentam que o trabalho investigativo deve ser menos reativo e mais orientado pela inteligência, visando os ganhos financeiros e as lideranças dos grupos criminosos organizados.

Em âmbito internacional, a gestão policial vem passando por inovações significativas, cujas raízes históricas remontam ao movimento de modernização gerencial da Administração Pública, bem como aos atentados terroristas de 11 de setembro de 2001.

A atividade de organizações criminosas no Brasil impõe desafios importantes para as polícias e evidencia a relevância do presente estudo, o qual recai sobre um modelo de gestão que pode mudar o paradigma de controle do crime: o Intelligence-Led Policing (ILP), ou Investigação Guiada pela Inteligência.

O ILP surgiu na Inglaterra a partir da década de 1990, em um contexto de aumento da criminalidade e escassez de recursos públicos. É uma filosofia gerencial que tem por fundamento o uso da informação para antecipação de riscos e exercício de influência sobre os tomadores de decisão, em todos os níveis organizacionais. O modelo se espalhou pelo mundo especialmente após os ataques de 11 de setembro de 2001.

O presente estudo tem como objetivo investigar a presença do modelo Intelligence-Led Policing (ILP) na Polícia Civil do Distrito Federal e compreender em que medida a organização se aproxima dessa filosofia de trabalho. A pergunta de pesquisa é: há elementos na realidade institucional que apontam para a adoção do *Intelligence-Led Policing*?

O propósito do estudo é contribuir para o campo da gestão policial civil, oferecendo resultados relevantes para a administração da PCDF e subsidiando a implementação de um modelo moderno de gestão das investigações criminais.

A primeira parte do trabalho consiste em uma revisão de literatura, percorrendo sobre o ILP e a importância das informações para a tomada de decisão no trabalho de investigação criminal. Em seguida, é descrito o método de pesquisa, com posterior apresentação de resultados, discussão e considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão policial

Segundo Ratcliffe (2008), o trabalho policial vem passando por uma série de mudanças desde a década de 1960. Nesse período, a sociedade passou por rápidas transformações, os criminosos desenvolveram novas formas de delinquir, as expectativas dos cidadãos se modificaram exigindo das polícias uma redefinição de suas responsabilidades. Na história recente, as organizações policiais tentaram implementar modelos inovadores na busca da melhoria do trabalho, sendo possível classificar as iniciativas mais relevantes de acordo com princípios, práticas e processos próprios e bem definidos.

O modelo a ser superado é conhecido como Policiamento Tradicional ou Modelo Profissional de Polícia, termo cunhado para definir o trabalho policial nos Estados Unidos a partir do início do século XX, caracterizado fundamentalmente pela obediência à lei como principal meio de resolução de conflitos. No modelo tradicional, a polícia deve manter-se visível nas ruas e prender imediatamente aqueles que infringem as leis, em uma lógica reativa, sem preocupação com planejamento, confiança e antecipação aos problemas criminais (Pereira, 2020). Nesse modelo, a polícia investigativa permanece inerte até que a notícia de crime seja apresentada, momento em que se inicia um trabalho reativo e burocrático, marcado pelo isolamento das equipes e foco na criminalidade comum.

Com o surgimento de grandes aglomerados populacionais nas áreas urbanas, acompanhado de mudanças sociais e o aumento do número de pessoas no mercado de trabalho, restaram evidenciadas as falhas do modelo tradicional, resultando em perda de credibilidade e na redução da confiança e da cooperação da população.

No final dos anos 1970, as reformas gerenciais implementadas nos Estados Unidos e na Inglaterra, baseadas em racionalidade, transparência e *accountability*, abriram espaço para o chamado modelo COMPSTAT de policiamento, cujos registros históricos remontam ao Departamento de Polícia de Nova Iorque no ano de 1994.



COMPSTAT é o acrônimo de 'estatística computadorizada' e baseia-se no uso intensivo de estatísticas criminais com objetivo de estabelecer metas e verificar os resultados alcançados pelas unidades policiais espalhadas pelo território. A partir disso, os comandantes locais são cobrados e devem apresentar explicações em reuniões gerais frequentes, presididas por superiores hierárquicos. O modelo COMPSTAT é criticado por não representar uma ruptura em relação ao paradigma tradicional de trabalho policial, reforçando a reatividade e a cultura punitiva na busca por resultados (James, 2011).

Concomitantemente, com o objetivo de resgatar a confiança e incentivar maior cooperação da população, outro modelo que se desenvolveu foi o denominado Policiamento Comunitário, fundado na lógica de que o afastamento entre polícia e comunidade é prejudicial tanto para a população atendida, diante dos riscos aos princípios democráticos e de direitos humanos, quanto para a polícia, a qual necessita da cooperação da população para o alcance de metas e resultados (Silva, 2015). A principiologia do Policiamento Comunitário tem sido difundida pelas instituições policiais e sua implementação pode ocorrer de forma complementar a outros modelos.

Merece registro também o denominado Policiamento Orientado ao Problema, filosofia de trabalho policial propositiva de uma abordagem proativa, focada na identificação das causas dos problemas enfrentados pela comunidade atendida. O ciclo IARA (identificar, analisar, reagir e avaliar) é a base metodológica desse modelo, visando a identificação dos problemas e desordens, seguida de análise de dados disponíveis, definição de prioridades e avaliação dos resultados (Silva, 2015).

Sherman (2019), ao discorrer sobre Segurança Pública Baseada em Evidências, aduz que as práticas policiais, notadamente aquelas relacionadas à prevenção do crime, devem basear-se em evidências científicas sobre o que funciona melhor nas agências, nas unidades, entre os próprios policiais e, até mesmo, com as vítimas de crimes. Sistemas capazes de registrar padrões criminais, documentar práticas policiais e gerar análises preditivas tornam-se essenciais.

Os modelos acima citados fazem parte de um movimento que identificou a necessidade de mudanças em virtude das falhas do método tradicional de investigação e policiamento. Apesar das diferenças conceituais e filosóficas, o COMPSTAT, o Policiamento Comunitário e o Policiamento Orientado ao Problema reconheceram que as polícias precisavam ser menos reativas e buscaram táticas para alterar esse paradigma (Ratcliffe, 2008).

Muito embora essas experiências não tenham se revelado totalmente efetivas em alcançar os objetivos propostos, fato é que abriram espaço para o surgimento de novos arranjos de gestão policial.

2.2 Intelligence-Led policing

As forças policiais estão intrinsecamente ligadas à coleta de dados. Stanier (2016) qualifica os policiais como “trabalhadores da informação”, dada a capacidade de reunir e acumular grandes volumes de informações. Entretanto, diante do crescimento exponencial de dados oriundos de múltiplas fontes, métodos tradicionais de atuação policial tornaram-se obsoletos, fazendo com que gestores policiais dependessem cada vez mais de ferramentas tecnológicas capazes de subsidiar a tomada de decisão. Nesse aspecto, o uso de tecnologia e sistemas de gestão do conhecimento viabiliza a transformação de dados em valor para organizações públicas e privadas (Sharda *et al.*, 2019).

Para compreender essa dinâmica, Cepik (2001) aplica a pirâmide informacional da Ciência da Informação. A base da pirâmide é formada por dados brutos, desprovidos de significado; a informação emerge do processamento desses dados em um contexto; o conhecimento resulta da interpretação das informações; e a inteligência corresponde ao estágio mais avançado, isto é, o conhecimento analisado.

Ratcliffe (2008) destaca que novas estratégias tornaram-se possíveis a partir do uso de dados para orientar decisões e definir políticas de controle do crime. Essa perspectiva sustenta o modelo de *Intelligence-Led Policing* (ILP), concebido para promover uma atuação proativa e preventiva, baseada na

identificação de padrões criminais. Conforme o autor, a premissa é que eventos passados são indicativos da criminalidade futura.

No Brasil, Saporì et al. (2024) defendem a tradução do termo como 'Investigação Guiada por Inteligência' (IGI), uma vez que 'policimento' tende a ser associado às atividades ostensivas das Polícias Militares. Assim, embora os princípios do ILP possam ser aplicados a diferentes funções policiais, o modelo adapta-se de forma mais adequada às atividades investigativas das Polícias Civis.

O ILP surgiu na Inglaterra na década de 1990 em resposta ao aumento da criminalidade e à escassez de recursos públicos. A polícia do condado de Kent passou a priorizar a análise de informações disponíveis, direcionando esforços para crimes graves e reincidentes (James, 2011). Desde então, a informação passou a ocupar posição central na gestão policial, influenciando a definição de prioridades e a alocação de recursos (Ratcliffe, 2008). O modelo consolidou-se como filosofia de gestão do conhecimento, indo além de mera ferramenta de análise criminal (Saporì et al., 2024).

Em 2004, o Reino Unido institucionalizou o *National Intelligence Model* (NIM), determinando a adoção do ILP por todas as forças policiais. O modelo prioriza o compartilhamento de informações entre agentes e unidades policiais, atenção a criminosos contumazes, gestão de *hotspots* e a investigação de crimes relacionados, aliando medidas preventivas (Ratcliffe, 2008). Após os atentados de 11 de setembro de 2001, o compartilhamento de informações também emergiu como elemento central nas estratégias de segurança das polícias americanas, seguidas pelas polícias de países como Austrália, Nova Zelândia, Holanda e Canadá (Hengst; Mors, 2012).

No Brasil, existem relatos isolados sobre a aplicação prática de aspectos do modelo ILP. Nesse sentido, Silva (2022) documenta como uma força-tarefa da Polícia Federal e da Polícia Civil do Rio Grande do Norte reduziu significativamente o número de roubos a banco por meio do uso de técnicas de análise de inteligência.

Segundo a Polícia de New Jersey (NJSP, 2006) o ILP constitui uma filosofia colaborativa baseada na coleta e transformação de informações em inteligência útil para orientar decisões estratégicas e táticas. Nessa perspectiva, o

modelo constitui não apenas uma ferramenta operacional, mas uma filosofia gerencial que estrutura o fluxo informacional até os tomadores de decisão, orientando a prevenção e a redução de crimes por meio da priorização de infratores graves e reincidentes (Ratcliffe, 2008).

Para sua implementação, alguns requisitos são essenciais: (i) estruturas de comando informadas em tempo real, em uma lógica top-down; (ii) núcleos de análise em diferentes níveis organizacionais, assegurando a interação entre analistas e policiais; (iii) coleta de dados ampla e de qualidade; (iv) uso de ferramentas tecnológicas capazes de transformar grandes volumes de dados em conhecimento aplicável; e (v) compartilhamento e fluxo contínuo de informações entre investigadores, unidades e organizações (Pereira, 2020; Saporì *et al.*, 2024).

Alguns desafios são apresentados para a implementação do modelo. Saporì *et al.* (2024) apontam altos custos em tecnologia e infraestrutura, bem como barreiras culturais e organizacionais, como a resistência ao compartilhamento de informações e a dificuldade de integração entre equipes.

James (2011) observa que a cultura policial resistente à mudança é uma das principais causas de insucesso na implementação de novos modelos de gestão. A Comissão 11/09 observou que, mais do que entraves tecnológicos, as maiores barreiras estavam nas dimensões culturais e organizacionais das organizações envolvidas na segurança pública americana (Ratcliffe, 2008). Apesar da resistência a inovações, o ataque de 11/09 desencadeou um movimento de mudanças culturais significativas nas agências policiais americanas, especialmente aquelas com maior tamanho e que percebiam o terrorismo como ameaça presente (Schaible; Sheffield, 2012).

Ilustrando o desafio referente à cultura policial, Pedron e Torres (2024) apontaram a predominância de valores de conservação e autopromoção entre Delegados de Polícia do Distrito Federal, sugerindo que inovações tendem a ser percebidas como ameaças a serem evitadas. Nesse contexto, mudanças estruturais exigem comunicação clara e consistente.

Controle sobre o acesso e proteção de dados de cidadãos também é um ponto de atenção para modelos fundados na informação, uma vez que grande

volume de dados sensíveis é processado por ferramentas tecnológicas, surgindo riscos significativos à proteção de direitos fundamentais (Arruda *et al.*, 2022; Lucena, 2019).

2.3 O papel das informações na tomada de decisão policial

No modelo tradicional de investigação policial, as atividades de inteligência são limitadas a apoio pontual em casos isolados, marcados pela reatividade e pela falta de integração entre equipes, unidades e organizações.

Já no ILP, a inteligência assume o papel central, atuando como um instrumento de planejamento estratégico e priorização na alocação dos recursos policiais, pautando e conduzindo as atividades em nível tático e operacional (Sapori *et al.*, 2024). Para tanto, adverte Ratcliffe (2008), revela-se imprescindível uma mudança na estrutura e na cultura organizacional das instituições policiais, com a destinação de recursos humanos qualificados e recursos materiais necessários aos setores responsáveis pelas análises, bem como adoção de uma perspectiva holística da criminalidade, com o estabelecimento de estratégias de atuação de longo prazo. Nesse cenário, a inteligência assume nova tonalidade, deixando de ser um instrumento da investigação para assumir um papel de guia principal do trabalho investigativo, desde o seu nascedouro.

A análise de inteligência criminal requer estruturas robustas de gestão da informação, capazes de permitir que analistas influenciem a tomada de decisão e orientem as ações das unidades policiais, na medida em que soluções de prevenção e resolução de problemas são extraídas de uma base de evidências que sugerem sua provável eficácia (Ratcliffe, 2008). Cope (2004) define cinco estágios fundamentais ao processo analítico do ILP, quais sejam: aquisição da informação; análise de inteligência; revisão e priorização; ação; e avaliação. Esse processo pode ocorrer linearmente, perpassando por cada um dos estágios, ou ainda, na forma de um ciclo de inteligência, quando há um *feedback* dos envolvidos ao final de cada etapa.

Em outras palavras, o produto final da análise de inteligência criminal é obtido por meio de diversos métodos de coleta, organização, análise e

interpretação de dados, construindo-se conclusões que serão utilizadas para planejar as ações operacionais das unidades policiais, as quais, uma vez executadas, serão submetidas à nova avaliação.

Conforme o “Modelo 3-i” proposto por Ratcliffe (2008), cabe ao analista as tarefas de interpretar, influenciar e impactar. *Interpretar* todo o ambiente criminal, em todas as suas nuances, empregando as mais diversas ferramentas e técnicas analíticas; *influenciar* efetivamente o tomador de decisão para uma maior racionalidade no emprego dos recursos policiais, *impactando* positivamente sobre o ambiente criminal, ou seja, reduzindo a criminalidade. O autor definiu duas “leis da inteligência”, que auxiliam na compreensão do modelo 3-i. Em tradução livre, a primeira lei afirma que: “a indicação mais confiável de atividade criminosa futura é a atividade criminosa atual”; a segunda, por sua vez, adverte: “inteligência que não influencia o pensamento do tomador de decisão, não é inteligência”. Partindo-se dessas premissas, é possível estabelecer o duplo papel do ILP: antecipar riscos e influenciar a ação policial (Ratcliffe, no prelo).

3 MÉTODO

Partindo-se dos conceitos, princípios e características descritos no tópico anterior, o presente trabalho teve por objetivo investigar vestígios de ILP em documentos institucionais da PCDF, possibilitando, assim, responder à pergunta principal do estudo: existem elementos nos documentos institucionais que apontam para a prática de *Intelligence-Led Policing* na PCDF?

A pesquisa foi de abordagem qualitativa, fundamentada em levantamento documental, com subsequente análise de conteúdo, orientada pelas diretrizes conceituais e principiológicas do modelo de gestão *Intelligence-Led Policing* (ILP). Durante a fase de levantamento, foram selecionados os seguintes documentos institucionais: a) plano estratégico da Polícia Civil do Distrito Federal, Programa Avançar - 02º Ciclo (2019 a 2023); b) normas que promoveram alterações na estrutura organizacional sobre a atividade de inteligência; c) processo de aquisição de software de inteligência nº 0052-000051/2018.

O Plano Estratégico Institucional, Programa Avançar - 02º Ciclo (2019 a 2023), foi selecionado, pois é o guia de atuação da PCDF, estabelecendo seu modelo de gestão por meio programas, projetos, ações, atividades, indicadores e metas de gestão, assim como os fundamentos para elaboração dos demais planos e identificação de oportunidades de inovação.

As normas que promoveram alterações no organograma da PCDF sobre a atividade de inteligência foram selecionadas pois descrevem a evolução de estruturas e atribuições das unidades que levaram à configuração atual do Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação (DGI), desde o ano de 2012, quando foi criada a Coordenação de Inteligência e Estratégia (CORIE), considerada o embrião do referido departamento.

Por fim, analisou-se o conteúdo de documentos do processo de aquisição da ferramenta QlikView, a fim de identificar se as justificativas apresentadas na contratação teriam alinhamento com os princípios do ILP.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente tópico serão apresentados os resultados da análise de conteúdo dos documentos institucionais selecionados, i.e., Plano Estratégico da PCDF (PE/PCDF); normas Distritais sobre estrutura e atribuições da unidade de inteligência da PCDF; e processo de aquisição de software de inteligência, descrevendo-se registros escritos coletados e que remetem ao conceito de ILP, seguido da respectiva discussão sobre caracterização ou não de avanços do modelo na realidade da PCDF.

4.1 Plano estratégico

Para que o ILP se torne uma realidade, a análise de inteligência criminal deve ser incorporada nos processos de planejamento das agências policiais (Ratcliffe, 2008).

O plano estratégico da PCDF para o quadriênio 2019-2023, faz menção expressa à adoção de gestão por resultados, formato no qual líderes e liderados

elencam as metas a serem alcançadas e as responsabilidades são distribuídas entre todos, com o acompanhamento constante dos resultados. Foram definidos 11 (onze) objetivos estratégicos (O.), subdivididos em objetivos específicos (O.E), considerando os eixos de atuação: gestão, estrutura, servidor e resultado.

Conforme registrado no quadro 01, foram encontrados 08 (oito) vestígios escritos no Plano Estratégico 2019-2023 (PE/PCDF) que podem configurar indícios no sentido de adoção do ILP. Os elementos foram localizados em dois lugares do texto: a) no capítulo “Objetivos Estratégicos e Perspectivas”, onde consta o enunciado e descrição dos 11 objetivos estratégicos (O.) da corporação; e b) no capítulo “Detalhamento Estratégico”, onde são dispostos os objetivos específicos (O.E.) vinculados aos objetivos estratégicos.

Quadro 1 – Indícios textuais de ILP coletados no PE/PCDF (2019-2023)

Objetivo Estratégico	Indício de ILP	Localização no PE/PCDF
O1. APRIMORAR A GOVERNANÇA COM FOCO NA GESTÃO POR RESULTADOS Descrição: Definir mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de ações e à prestação de serviços de interesse da sociedade, enfatizando os objetivos institucionais e a gestão por resultados.	Processo decisório baseado em evidências.	O1.E2, pg. 32.
O2. ELUCIDAR INFRAÇÕES PENAIS COM EFETIVIDADE Descrição: Elucidar crimes e atos infracionais de forma técnica e célere, atuando proativamente na identificação de grupos criminosos.	Atuação proativa na identificação de grupos criminosos.	O2, descrição, pg. 18.
Idem.	Capilarizar a inteligência policial.	O2.E3, pg. 32.
O3. APRIMORAR O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO Descrição: Desenvolver as ferramentas necessárias para que o acesso às informações ocorra de forma ampla e segura.	Aprimorar o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC).	O3, enunciado e descrição, pag. 18.



	Desenvolver as ferramentas necessárias para que o acesso às informações ocorra de forma ampla e segura.	
O6. DESENVOLVER EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE Descrição: Desenvolver uma equipe altamente qualificada e voltada a resultados.	Fortalecer a comunicação organizacional.	O6.E6, pag. 33.
O8. EXERCER COM EXCELÊNCIA AS FUNÇÕES DE POLÍCIA JUDICIÁRIA Descrição: Cumprir mandados judiciais com celeridade e eficácia, alcançando o máximo de eficiência na atividade de polícia judiciária.	Trabalhar de forma integrada.	O8.E2, pag. 33.
Idem.	Difundir novas técnicas operacionais.	O8.E3, pag. 33.
O10. FOMENTAR A REDUÇÃO DA CRIMINALIDADE Descrição: Contribuir para a redução dos índices de criminalidade e de reincidência por meio da prevenção, controle, recuperação de bens e do fluxo financeiro ilícito.	Redução dos índices de criminalidade e de reincidência por meio da prevenção.	O10, descrição, pg. 20.

Legenda: Ox.= Número do Objetivo Estratégico; Ox.Ex=Número do Objetivo Específico.

Fonte: Os autores.

O primeiro vestígio identificado refere-se ao O1.E2, i.e, objetivo específico n. 2 relacionado ao objetivo estratégico n.1 do PE/PCDF 2019-2023, cujo conteúdo textual é: “processo decisório baseado em evidências”. O texto foi considerado indício de ILP visto que este modelo de gestão tem por premissa um processo organizacional de decisão baseado em evidências (Ratcliffe, 2008). No entanto, em uma leitura sistemática do PE/PCDF 2019-2023, verificou-se ênfase na busca

de resultados, circunstância que pode indicar proximidade ao modelo de Polícia Profissional no contexto da Nova Administração Pública.

Como estratégia para garantir o O1.E2, o plano prevê a implementação da cultura de utilização de dados e indicadores para apoiar a tomada de decisão, situação que, aliada à ênfase sobre resultados, pode caracterizar o modelo COMPSTAT de gestão policial, em que indicadores e metas são utilizados para tomada de decisão e posterior cobrança dos gestores das unidades policiais (Silva, 2015).

O segundo vestígio de ILP coletado no texto do PE/PCDF 2019-2023 foi “atuação proativa na identificação de grupos criminosos”, registrado na descrição do objetivo estratégico n. 2 (O2) e que se refere à efetividade na elucidação de infrações penais. O foco na atuação de grupos criminosos é uma das bases do ILP (Ratcliffe, 2008), o que possibilita uma atividade proativa e preventiva por parte da investigação. Apesar de haver unidades especializadas na PCDF para investigação de crime organizado, não é possível confirmar o indício de ILP, uma vez que para sua configuração são necessárias mudanças significativas na atual relação entre unidades regionais (delegacias circunscricionais) e as unidades especializadas, em que essas atuariam como gestoras do conhecimento e orientariam o trabalho regional em conjunto com a unidade de inteligência (Sapori *et al.*, 2024).

Ainda dentro do objetivo estratégico O2, foi identificado o terceiro indício textual de ILP: “capilarização da inteligência policial” dentro da PCDF. A diretriz é harmônica com o modelo ILP, visto que o compartilhamento de informações produzidas pelos analistas de inteligência com investigadores das delegacias de área e/ou especializadas é fundamental para o foco na atuação de grupos criminosos (Sapori *et al.*, 2024).

No Brasil, a atividade de inteligência é desenvolvida em diferentes âmbitos da segurança nacional, que não devem ser confundidos e, também, não são excludentes entre si. A Lei 9.883/99 instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), com o objetivo de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência no país. O SISBIN é composto por subsistemas, dentre os quais inclui-se o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP),

regulado pelo Decreto nº 3.695/2000, e regido pela Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP), documento que estabelece normas orientadoras para a atividade de inteligência de segurança pública. A atual DNISP traz a Análise Criminal como uma de suas técnicas acessórias, contudo, Ratcliffe (2008) esclarece que no ILP é feita uma combinação entre a Análise Criminal e a Inteligência Criminal, originando a Análise de Inteligência Criminal.

Considerando a PCDF como integrante do SISP, quando se fala em capilarização da doutrina de inteligência policial, ao que tudo indica, faz-se menção à DNISP, inexistindo elementos no plano estratégico que robusteçam a opção pela principiologia do ILP, em que a Análise de Inteligência Criminal é utilizada de forma estratégica e proativa. Tradicionalmente, as organizações policiais são caracterizadas por uma cultura de compartimentação de informações (Sapori *et al.*, 2024), não havendo elementos coletados na presente pesquisa que indiquem superação dessa característica na PCDF.

Ao traçar como objetivo estratégico (O3) "*aprimorar o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC)*", o PE/PCDF revela uma tendência à virtualização de serviços e disponibilidade de ferramentas para análise de dados. Cope (2004) destaca que a análise criminal é primordial à efetividade do ILP, em razão da habilidade de entregar a informação certa, para a pessoa certa, na hora certa, sendo, assim, condição essencial para a tomada de decisão.

Atualmente, investimentos em tecnologia tornaram-se pauta permanente nas organizações públicas, dada à crescente evolução e complexidade do ambiente negocial. Conforme enfatiza Sharda *et al.* (2019):

"o tempo para a tomada de decisões está encolhendo, ao passo que a natureza global das decisões está se expandindo, exigindo o desenvolvimento e uso de sistemas computadorizados de apoio à decisão".

Alinhado a esse objeto, a PCDF desenvolveu o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC), para acompanhamento e gestão dos recursos de TIC e alinhamento estratégico entre esta área e as áreas finalísticas da instituição. Apesar de representar a vontade institucional de investimentos em tecnologia, não há elementos suficientes que apontam para a difusão de ferramentas tecnológicas

entre os policiais da ponta, com ampliação da capacidade de compartilhamento de informações e integração das equipes, não sendo possível, portanto, confirmar o indício.

Por sua vez, o quinto indício coletado refere-se ao *fortalecimento da comunicação organizacional*, descrito como "...aprimorar o fluxo de comunicação interna e externa, difundindo de forma mais eficaz as informações de interesse organizacional" (pg. 33, PE/PCDF). Segundo Viaene *et al.* (2009), o estabelecimento de um fluxo contínuo de compartilhamento de informações em todos os níveis da organização constitui um dos fundamentos do ILP. Por outro lado, para implementação de mudanças significativas nas organizações, revela-se essencial uma comunicação eficaz entre os diversos níveis organizacionais, demonstrando engajamento da alta gestão e demais lideranças (Kotter, 1997).

No entanto, ao se considerar a própria descrição do objetivo estratégico 6 (O6) verifica-se que o conceito de "alta performance" é relacionado exclusivamente a "resultados". Como registrado, a barreira cultural para implementação do ILP é um dos maiores desafios a serem superados nas organizações policiais, motivo pelo qual, na oportunidade de elaboração de um objetivo estratégico dessa natureza, havendo intenção de seguir no sentido do ILP, seria de se esperar, por exemplo, a vinculação do conceito de "alta performance" à mudança de *mindset* dos policiais, no sentido de proatividade, compartilhamento de informações e abertura para implementação de mudanças.

A mera vinculação entre "alta performance" e "resultados" pode se revelar inócua sob a perspectiva de avanço na qualidade do trabalho investigativo da PCDF, pois é logicamente possível o alcance de resultados mesmo sob a filosofia tradicional de trabalho policial, quando objetivos, metas e indicadores forem construídos sob aquela perspectiva. Portanto, apesar do indício coletado, os demais elementos contidos no O6 revelam inclinação para modelo COMPSTAT.

Dois indícios foram identificados no texto do objetivo estratégico O8, especificamente em seus objetivos específicos O8.E2., "*trabalhar de forma integrada*", e O8.E3., "*difundir novas técnicas operacionais*". Como estratégias para alcançá-los foi registrado o fomento à execução dos trabalhos de maneira

transversal entre as unidades e órgãos externos bem como o compartilhamento das melhores técnicas operacionais para o desempenho das atividades policiais.

Hengst e Mors (2012) evidenciam que o compartilhamento de informações, conhecimento ou *expertise* policial não acontecem por si só, ou ainda, como resultado do mero registro em documentos e planos estratégicos. É necessário um ambiente de trabalho que apoie e promova uma cultura de compartilhamento de informações e colaboração, essenciais à implementação do ILP.

Nesse ponto foi identificado como um problema a ser enfrentado a descontinuidade no compartilhamento de bases de dados, enquanto que, por outro lado, vislumbrou-se como oportunidade a celebração de acordos de cooperação, já que órgãos externos demonstram grande interesse pela base de dados da PCDF (pg. 19, PE/PCDF).

O Tribunal de Contas do Distrito Federal, na Decisão nº 4295 de 02 de setembro de 2014, determinou à PCDF, dentre outras providências, a adoção de medidas no sentido de integrar as bases de dados de seus sistemas informatizados. O PDTIC/PCDF triênio 2020-2023 dispõe sobre o projeto para a completa reformulação do parque de sistemas corporativos, que inclui a troca da tecnologia utilizada e o desenho de novo modelo que viabilizará a integração das bases de dados entre os órgãos de segurança pública locais e federais, demais órgãos públicos e empresas privadas, objetivando ampliar a capacidade de compartilhamento de recursos e informações voltadas para a área de segurança pública. Apesar disso, em levantamento recente nos dados abertos da PCDF, não foi possível encontrar evidências de avanço na integração citada.

O último indício identificado refere-se à redução dos índices de criminalidade e de reincidência por meio da prevenção, disposto no O10 do PE/PCDF 2019-2023, trazendo como estratégias "...desenvolver projetos de prevenção à criminalidade e mecanismos de proteção às vítimas; implementar monitoramento regionalizado e contínuo das práticas criminosas, possibilitando a intervenção tempestiva; e fomentar a recuperação de ativos de origem ilícita como estratégia primordial para combater as causas e efeitos do crime organizado". Nesse sentido, as estratégias descritas são consoantes ao modelo ILP (Ratcliffe,

no prelo), no ponto em que revestem o conceito de prevenção pelo foco na reincidência, controle, recuperação de bens e do fluxo financeiro ilícito (p. 20, PE/PCDF). No entanto, até o momento da coleta de dados para o presente estudo, não foi possível identificar a implementação de projetos ou mecanismos consolidados para os fins descritos.

Diante das discussões acima, embora o plano estratégico da PCDF contenha palavras e expressões relacionadas à principiologia do ILP, não é possível afirmar que há um movimento de rompimento com o modelo tradicional de investigação, por meio de uma abordagem proativa, fundada em inteligência e análise criminal.

4.2 Departamento de inteligência, tecnologia e gestão da informação

O Decreto Distrital nº 33.483/2012 criou, na estrutura administrativa da PCDF, a Coordenação de Inteligência e Estratégia (CORIE), que englobava as pré-existentes Divisão de Inteligência Policial e a Divisão de Apoio Técnico e Estratégico, até então vinculadas ao Departamento de Atividades Especiais (DEPATE).

Desde então, outras mudanças normativas e estruturais foram realizadas na área de inteligência da organização. No ano de 2014, a coordenação foi alçada ao *status* de departamento, denominando-se Departamento de Gestão da Informação (Decreto Distrital nº 35.372/2014), ocupando, assim, espaço permanente na cúpula organizacional. No ano de 2020, novas atribuições foram incorporadas e o nome foi alterado para Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação (DGI).

Os dados documentais analisados indicam que a PCDF passou por um processo de amadurecimento no campo da informação e inteligência. As modificações do DGI, que congrega, dentre outras, as atividades de inteligência, análise criminal e tecnologia, indicam aproximação ao modelo ILP de gestão policial.

O DGI/PCDF é composto por seis unidades: Coordenação de Inteligência (CI), Divisão de Análise Técnica e Estatística (DATE), Divisão de Tecnologia

(DITEC), Divisão de Telecomunicações (DITEL), Delegacia Eletrônica (DPELETRONICA), Laboratório de Tecnologia Contra Lavagem de Dinheiro (LABLD), além de três seções vinculadas diretamente ao gabinete: Seção de Apoio Administrativo (SAA), Seção de Desenvolvimento e Execução de Projetos (SDEP) e Serviço de Análise e Difusão de Informações (SADI).

O Decreto Distrital nº 38.098/2017 reestruturou a Divisão de Análise Técnica e Estatística (DATE), que passou a dispor de uma Seção de Estatística (SE) e uma Seção de Análise Técnica (SAT). O Regimento Interno da PCDF (RIPCDF), aprovado pela Resolução n. 1, de 07 de março de 2023, do Conselho Superior de Polícia Civil do Distrito Federal, estabelece, em seu Art. 43, as atividades de competência daquela divisão:

“Art. 43 (...)

- I - coletar, processar, interpretar e avaliar dados estatísticos, administrativos e investigativos, desenvolvendo análise criminal, por prospecção e avaliação de tendências;
- II - analisar, mensalmente, os relatórios dos demais departamentos da Polícia Civil do Distrito Federal, visando à unificação da informação;
- III - participar ativamente da formulação de regras negociais concernentes aos Sistemas Corporativos da Polícia Civil do Distrito Federal;
- IV - subsidiar os demais gestores com dados oportunos visando ao planejamento tático, estratégico e operacional;
- V - auxiliar a Corregedoria-Geral de Polícia Civil no sentido de identificar anomalias no preenchimento dos campos dos Sistemas Corporativos, visando à qualidade da informação;
- VI - participar dos processos de formulação, validação e criação de indicadores de criminalidade, segurança pública e indicadores estratégicos;
- VII - orientar as demais unidades da Polícia Civil do Distrito Federal em relação ao preenchimento da ocorrência policial, com vistas a alcançar grau ideal de qualidade da informação;
- VIII - desenvolver metodologias para as atividades de coleta de dados estatísticos, no âmbito da Polícia Civil do Distrito Federal;
- IX - desenvolver diagnóstico da criminalidade, propondo medidas de prevenção e repressão, para difusão a órgãos integrantes do Sistema de Segurança Pública;
- X - desempenhar outras atividades que lhe forem atribuídas na sua área de atuação.”

Em estudo sobre a implantação do ILP no Departamento de Polícia de Amsterdam-Amstelland, na Holanda, Viaene *et al.* (2009), registram que um dos principais facilitadores à implementação do ILP foi a criação de uma unidade chamada “*Management Information and Research (MIR)*”, traduzida livremente como Unidade de Informações Gerenciais e Pesquisa, que seria uma das

subunidades do "*Organization Information Department (OID)*", ou Departamento de Informação Organizacional.

A Unidade de Informações Gerenciais e Pesquisa da Polícia de Amsterdã funciona como autoridade centralizada que coordena o suporte de informações gerenciais, desenvolvendo análises e avaliando políticas de gestão que direcionam o estabelecimento de prioridades e fundamentam a tomada de decisão organizacional. O MIR cuida do treinamento de seus analistas, do processo de contratação e priorização de ferramentas tecnológicas usadas como suporte às análises, além de promover o uso consistente desses produtos (Viaene *et al*, 2009).

Vale ressaltar que o MIR possui robusta capilaridade, na medida em que conta com a ação dos "*information brokers*" ou "corretores de informações", policiais com a função de orquestrar e facilitar a comunicação entre unidades. Os "*information brokers*" atuam como uma ponte entre policiais de diversos níveis e os analistas do MIR, transmitindo demandas e *feedbacks*, de forma a estabelecer um fluxo contínuo de informações, conforme as necessidades de cada área (Viaene *et al*, 2009). Não há função ou dinâmica semelhante na PCDF.

Considerando as competências regimentais, é possível concluir que a DATE é a unidade da PCDF com maior semelhança ao MIR, notadamente no que tange à produção de conhecimento com base em informações para instrumentar o processo decisório dos gestores (Inc. IV do Art. 43, RIPCDF). No entanto, na realidade institucional da PCDF, percebe-se que a DATE se ocupa predominantemente da elaboração de relatórios estatísticos a partir do sistema de ocorrências ou de inquéritos, emergindo pontos de distinção importantes que excluem a existência do modelo ILP, podendo-se mencionar o distanciamento do centro de decisões estratégicas e operacionais da PCDF, bem como a falta de capilaridade dentro das unidades finalísticas.

4.3 Contratação de software

O termo *Business Intelligence (B.I.)*, ou inteligência de negócios refere-se a arquiteturas, ferramentas, bases de dados, ferramentas analíticas, aplicativos e metodologias, com o objetivo de permitir o acesso interativo a dados, ofertando a

gestores e analistas a capacidade de conduzir análises de acordo com as necessidades específicas, para a tomada de decisão informada (Sharda, *et al*, 2019). A aquisição de uma ferramenta dessa natureza é indício da presença da filosofia ILP em uma organização policial, visto que o investimento em software e sistemas para análise e compartilhamento de informações é um dos alicerces desse modelo (Viaene *et al*, 2009).

No ano de 2013, a PCDF adquiriu o software QlikView, uma solução de *B.I.* que permite criar análises guiadas a partir de fontes e bancos de dados diversos. Com essa ferramenta foram desenvolvidos painéis gerenciais que buscam, integram e cruzam dados dos variados sistemas usados pelos policiais, fornecendo as informações atualizadas, de forma gráfica e interativa.

Esses painéis foram separados em três grandes grupos: painéis de gestão administrativa, que fornecem informações sobre recursos humanos, materiais, veículos, etc; painéis relacionados a procedimentos criminais e ocorrências, que também possibilitam a visualização de indicadores criminais e de produção policial; e painéis com informações de inteligência, que propiciam o cruzamento de bases institucionais e órgãos conveniados, oportunizando suporte às investigações.

Para fins do presente estudo, torna-se relevante a análise do processo de contratação da ferramenta QlikView, a fim de verificar se as justificativas apresentadas na etapa de planejamento poderiam ter relação com a filosofia de ILP. Em consulta aos autos do processo SEI/GDF nº 0052-000051/2018, constatou-se que foi definido como objetivo estratégico da ferramenta o atendimento às demandas das atividades administrativas, investigativas e de inteligência, possibilitando a tomada de decisões de forma objetiva, rápida e coerente.

Como justificativa, destacou-se que os painéis inteligentes fortaleceriam a capacidade de tomada de decisões e na elaboração de políticas e definição de diretrizes institucionais baseadas na melhor otimização dos recursos públicos. Além disso, salientou-se que a disponibilização de informações por meio de painéis elevaria o nível de transparência das atividades exercidas pela PCDF, oferecendo ao público acesso a dados consolidados sobre a criminalidade no

Distrito Federal, controle dos gastos institucionais e outras informações relevantes.

O Estudo Técnico Preliminar elaborado para a contratação apontou que a alta tecnologia de modelagens associativas que compõe a solução de *B.I.* proporcionaria aos gestores, além de uma enorme gama de respostas gerenciais que facilitam a tomada de decisão, uma maior eficiência no planejamento operacional, no emprego de recursos e no controle gerencial.

Realizada a licitação, a tecnologia foi adquirida e, desde então, foram feitas outras contratações para atualização e manutenção da ferramenta, de modo a permitir a continuidade dos serviços ofertados.

Durante a análise dos documentos de aquisição, chamou atenção o fato de que a expressão “tomada de decisão” foi constantemente utilizada, revelando a preocupação em disponibilizar aos gestores uma ferramenta ágil para o suporte de decisões organizacionais.

Viaene *et al.* (2009) enfatizam que a operacionalização de ferramentas de *B.I.* emergiu como mecanismo tecnológico para implementação do modelo ILP pela polícia Holandesa. A Unidade de Informações Gerenciais e Pesquisa (MIR) desenvolveu painéis gerenciais disponíveis via intranet a todos os decisores da organização, com diversas informações relativas à criminalidade e até mesmo análises preditivas, de acordo com as necessidades de cada área de atuação. Policiais em toda a organização asseveraram que o acionamento imediato de informações estratégicas permite a adoção rápida e focada dos meios disponíveis ao enfrentamento da criminalidade.

O uso de ferramentas de *B.I.* pela polícia na Holanda deu origem a um ambiente onde, diuturnamente, os policiais, de todos os níveis de gestão, passaram a utilizar evidências baseadas em dados para definir suas ações e, com isso, agir de forma mais eficiente (Viaene *et al.*, 2009). Até a conclusão deste trabalho, os gestores da PCDF tinham à disposição 119 (cento e dezenove) painéis gerenciais, aptos a fornecer evidências imediatas à tomada de decisões.

Portanto, a partir dos registros no processo de aquisição, é possível vislumbrar a presença de elementos do ILP no que se refere a investimentos em ferramentas de análise e compartilhamento de informação. No entanto, não foi

possível descrever o grau de acesso a tais ferramentas, isto é, se estão disponíveis para consulta nos diversos níveis organizacionais ou se apenas para os gestores em nível tático e estratégico.

Também não foi possível descrever as bases de alimentação do sistema de painéis, havendo indícios de que são compostas predominantemente pelo sistema de registro de ocorrências e procedimentos policiais, sujeitos, portanto, a riscos decorrentes da falta de capacitação e conscientização dos servidores dos plantões policiais quanto ao adequado preenchimento dos campos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo investigar a presença do modelo Intelligence-Led Policing (ILP) na Polícia Civil do Distrito Federal e compreender em que medida a organização se aproxima dessa filosofia de trabalho. Foram objeto de análise de conteúdo os seguintes documentos institucionais: o Plano Estratégico quadriênio 2019-2023; normas regimentais sobre a unidade de inteligência; e processo de aquisição de um software de inteligência.

Apesar de terem sido encontrados indícios no Plano Estratégico da PCDF que remetem ao modelo ILP, nenhum deles foi confirmado, visto que no mesmo documento são registrados elementos caracterizadores do modelo tradicional de gestão policial.

Nas normas que tratam da estrutura e atribuições das unidades organizacionais, verificou-se que o Departamento de Inteligência, Tecnologia e Gestão da Informação é a unidade que mais se aproxima aos conceitos do ILP, no entanto, sem haver elementos suficientes que apontam para a sua adoção, notadamente pelo papel atribuído à Divisão de Análise Técnica e Estatística (DATE).

A análise do processo de aquisição de software de inteligência resultou em indícios textuais que mais se aproximam ao conceito de ILP, havendo necessidade de aprofundamentos quanto ao grau de acesso a tais ferramentas nos diversos níveis organizacionais, bem como sobre os bancos de dados que alimentam o sistema de painéis.

O achado principal aponta que a organização enfatiza a obtenção de resultados, sem confirmação dos indícios de superação do modelo tradicional de gestão policial, no sentido de adoção do ILP. Para estudos futuros, faz-se necessário investigar práticas de ILP no cotidiano policial, especialmente na relação entre unidades especializadas, circunscricionais e de inteligência. Outrossim, há espaço para aprofundamento por meio de survey, com construção de questionário para coleta da visão dos investigadores da PCDF e identificação de traços da cultura organizacional na implementação dessa filosofia de trabalho.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. J. P.; RESENDE, A. P. B. A.; FERNANDES, F. A. "Sistemas de Policiamento Preditivo e Afetação de Direitos Humanos à Luz da Criminologia Crítica". **Revista Direito Público**, vol. 18, n. 100, 2022.

BRASIL. Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9883.htm. Acesso em: 27 de agosto de 2025.

BRASIL. Decreto nº 3695, de 21 de dezembro de 2000. Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3695.htm. Acesso em: 27 de agosto de 2025.

CEPIK, M. A. C. **Serviços de inteligência: agilidade e transparência como dilemas de institucionalização** (Tese de Doutorado em Ciência Política). Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro, 2001.

COPE, N. "Intelligence led policing or led intelligence?": Integrating volume crime analysis into policing. **British Journal of Criminology**, v. 44, n. 2, p. 188-203, 2004.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 33.483, de 10 de janeiro de 2012. Dispõe sobre a estrutura administrativa da Polícia Civil do Distrito Federal. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70344/Decreto_33483_10_01_2012.html. Acesso em: 27 de agosto de 2025.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 35.372, de 28 e abril de 2014. Altera a Estrutura Administrativa da Polícia Civil do Distrito Federal. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/76725/Decreto_35372_28_04_2014.html. Acesso em: 27 de agosto de 2025.



DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 38.098, de 30 de março de 2017. Altera a estrutura administrativa da Polícia Civil do Distrito Federal. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ecb6d9b6994344ffbb6040effa6d0c18/Decreto_38098_30_03_2017.html. Acesso em: 27 de agosto de 2025.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 43.206, de 08 de abril de 2022. Dispõe sobre a alteração da estrutura administrativa da Polícia Civil do Distrito Federal. Disponível em: https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/a0560b4e7bf348fe9ea3dfad95d141bf/Decreto_43206_08_04_2022.html. Acesso em: 27 de agosto de 2025.

SAPORI, L. F.; BARRETO Jr., J. T.; SOUZA, G. P. de; FREITAS, L. S. de. **Desafios e perspectivas da modernização das polícias civis na sociedade brasileira: Reflexões sobre uma governança da polícia de investigação**. Belo Horizonte: Puc Minas e Fórum, 2024.

NJSP. **Practical Guide to Intelligence Led Policing in New Jersey State Police**. New Jersey: Manhatam Institute for Policy Research, 2006. 44 p. Disponível em: https://nj.gov/njsp/divorg/invest/pdf/njsp_ilpguide_010907.pdf. Acesso em: 27 de agosto de 2025.

HENGST, M. den.; MORS, J. ter. Community of Intelligence: The Secret Behind Intelligence-Led Policing. *In*: CONFERÊNCIA EUROPEIA DE INTELIGÊNCIA E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO, 2012, Odense/DN. Anais [...]. Odense/DN: IEEE, 2012. p. 22-29. DOI: 10.1109/EISIC.2012.15

JAMES, A. **The Influence of Intelligence-Led Policing Models on Investigative Policy and Practice in Mainstream Policing 1993-2007: Division, Resistance and Investigative Orthodoxy** (Tese de doutorado em Economia e Ciência Política). Londres: London School of Economics and Political Science, 2011.

KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.

LUCENA, P. A. C. "Policiamento preditivo, discriminação algorítmica e racismo: potencialidades e reflexos no Brasil". **Anais do VI Simpósio Internacional Lavis**. Salvador: Lavits, 2019.

PCDF. Plano Estratégico Institucional, Programa Avançar - 02º Ciclo, 2019 a 2023. Disponível em: https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/gci/DIPLANE/PEL_REVISAO_2021.pcdf. Acesso em 27 de agosto de 2025.

PCDF. Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC), 2020 a 2023. Disponível em: https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/institucional/Governanca_de_TIC/PDTIC-PCDF_2020-2023_FINAL.pdf. Acesso em: 28 de agosto de 2025.



PCDF. Resolução n. 01, de 07 de março de 2023, aprova o Regimento Interno da PCDF. Disponível em https://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/a53f8e4015414714a438534b626a64aa/Resolu_o_1_07_03_2023.html. Acesso em: 28 de agosto de 2025.

PEDRON, H. A.; TORRES, C.V. Valores Humanos e Justiça Organizacional no contexto das lotações e remoções dos Delegados de Polícia Civil do Distrito Federal. *Revista Ciência e Polícia*, Brasília, v.10, n. 2, p. 213-242, 2024.

PEREIRA, A. R. P. **Do Modelo de Policiamento Tradicional ao Modelo Intelligence-Led Policing: Estudo Comparativo**. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada do Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança. Lisboa, 2020.

RATCLIFFE, J. H. **Intelligence-led policing**. Cullompton/ING: Willan Publishing, 2008.

RATCLIFFE, J. H. **Intelligence-led policing: Anticipating risk and influencing action**. Esboço de capítulo a ser publicado por IALEIA – The International Association of Law Enforcement Intelligence Analysts. No prelo. Disponível em <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bae2fe4925e0b738b560b7044aa4cf9e818b7013>. Acesso em 27 de agosto de 2025.

SCHAIBLE, L. M.; SHEFFIELD, J. "Intelligence-led policing and change in state law enforcement agencies". **Policing: An International Journal of Police Strategies and Management**, vol. 35, n. 4, 2012.

SHERMAN, L. W. Evidence-Based Policing. **Ideas in American Policing, Police Foundation**, Washington, July, 1998. Disponível em <https://www.policinginstitute.org/wp-content/uploads/2015/06/Sherman-1998-Evidence-Based-Policing.pdf>. Acesso em 27 de agosto de 2025.

SILVA, W. C. P. O Estabelecimento de Indicadores para a Polícia Judiciária. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 117–139, 2015.

SILVA, W. C. P. Using Intelligence Led Policing to fight bank robberies in Rio Grande do Norte, Brazil. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, v. 13, n. 8, p. 21-51, mar. 2022.

SHARDA, R.; DELEN, D.; TURBAN, E. **Business Intelligence e Análise de Dados para gestão do negócio**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

STANIER, I. Enhancing Intelligence-Led Policing: Law Enforcement's Big Data Revolution. In: Bunnik, A.; Cawley, A.; Mulqueen, M.; Zwitter, A. (org). **Big Data Challenges**. Londres: Palgrave, 2016, p. 97-113.

VIAENE, S.; HERTOOGH, S. de; LUTIN, L.; MAANDAG, A.; DEN HENGST, S.; DOELEMANN, R. Intelligence-led policing at the Amsterdam-Amstelland Police



Department: operationalized business intelligence with an enterprise ambition.
Intelligent Systems in Accounting Finance and Management, v. 16, n. 4, p. 279-292, 2009. DOI: 10.1002/isaf.306.