

## **A Influência da Atividade de Inteligência no Policiamento Ostensivo: Um Estudo sobre uma Unidade Operacional da Polícia Militar**

**HUMBERTO DE CARVALHO**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

**HENRIQUE VENDRAMINI CAETANO**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

**DANIEL VICTOR DE SOUSA FERREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

# **A Influência da Atividade de Inteligência no Policiamento Ostensivo: Um Estudo sobre uma Unidade Operacional da Polícia Militar**

## **1. Introdução**

Compreender a estrutura organizacional da Polícia Militar é crucial para o estudo dos serviços públicos de segurança. Uma estrutura organizacional bem definida proporciona clareza nos papéis e responsabilidades, promove a eficiência operacional, facilita a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe e permite uma melhor adaptação às mudanças e desafios do ambiente externo. Em suma, a estrutura organizacional não apenas organiza o trabalho, mas também molda a cultura organizacional e influencia diretamente o desempenho e a capacidade da organização de alcançar seus objetivos estratégicos.

As polícias militares do Brasil compartilham semelhanças estruturais com o exército brasileiro, possuindo uma organização vertical e hierarquicamente estabelecida, com linhas de comando claras. Ambas possuem o chamado Estado-Maior, uma estrutura que não está diretamente ligada à linha hierárquica, mas opera através de uma função staff. Essa estrutura inclui a Atividade de Inteligência, que, por meio de relações de assessoria, estabelece linhas de comunicação ao longo de toda a organização (Oliveira, 2022).

Estudos indicam que a atividade de inteligência em segurança pública deve influenciar diretamente a tomada de decisão, melhorar os serviços e otimizar o emprego do policiamento ostensivo (Santos, 2021). Atendendo às necessidades de dados e informações confiáveis, a seção de inteligência busca assessorar a tomada de decisão tanto de gestores da organização policial quanto dos policiais envolvidos na atividade fim, no policiamento ostensivo rotineiro (Santos, 2021; Buzanelli, 2004; Gonçalves, 2018).

Diante desse contexto, o presente estudo busca **compreender como a função staff da atividade de inteligência impacta a tomada de decisão no policiamento ostensivo**. Para isso, foram mapeadas as principais atividades realizadas pela Agência de Inteligência do 17º Batalhão, sob a perspectiva da estrutura e da estratégia da PMMG. A pesquisa documental (Richardson, 2012) em documentos normativos, relatórios operacionais e banco de dados da Agência de Inteligência do 17º BPM destacou a importância dessa agência no assessoramento, não apenas para o comandante do batalhão, mas também para os policiais da atividade fim. Durante o turno operacional, os militares recebem suporte da agência de inteligência, em função staff, para a tomada de decisão em intervenções policiais locais, superando os limites da função em linha decorrente da estrutura hierárquica formal.

Na próxima seção, será apresentado o conceito de Estrutura Organizacional, com foco na Estrutura Linha-Staff, quando será possível perceber que na PMMG, o mesmo militar que executa uma função staff, também está inserido dentro estrutura de linha da organização. Essa complexa relação linha staff na PMMG é executada com a devida ética e profissionalismo, o permite que a instituição explore o serviço especializado dos seus recursos humanos, independente da hierarquia militar, proporcionando uma prestação de serviço de segurança pública mais qualificada.

Em seguida, a atividade de inteligência será abordada sob a ótica do processo decisório. O artigo continua com a apresentação do percurso metodológico da pesquisa, seguido pelos resultados alcançados e as considerações finais.

## **2. Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional refere-se à forma como uma organização é formalmente organizada e estruturada, incluindo seus níveis hierárquicos, divisões de trabalho, sistemas de comunicação e relações de autoridade e responsabilidade. É um elemento fundamental para a

compreensão das organizações, pois define como as atividades serão coordenadas, como as decisões serão tomadas e como as informações fluirão dentro da organização.

Independentemente de sua natureza – pública ou privada, governamental, filantrópica, com ou sem fins lucrativos – a principal razão de existência de qualquer organização é atender ao seu público-alvo (Pereira, 2021). Para isso, é essencial que a organização se estruture de maneira adequada. Portanto, "estrutura organizacional" significa construir uma empresa de forma organizada (Pereira, 2021).

Barreto, Coutinho e Benevides (2020) tratam a estrutura organizacional como um instrumento administrativo que define como as atividades são divididas, organizadas e direcionadas, utilizando os recursos disponíveis. Chiavenato (2014, p. 206) define organização ou estrutura organizacional como o conjunto de órgãos e pessoas que constituem o aparato administrativo da organização, ou seja, é o formato ou desenho organizacional. Maciel et al. (2023) descrevem a estrutura organizacional como a forma pela qual as organizações desenvolvem suas atividades, por meio da divisão de tarefas, definindo coordenações e canais de comunicação.

Chiavenato (2014) afirma que a especialização nas organizações acontece em dois sentidos – vertical e horizontal. Pereira (2021) complementa, afirmando que, a partir desses dois modelos, surgem outras ramificações devido à evolução administrativa. Existem várias maneiras de estruturar uma organização: vertical, horizontal, híbrida, em rede, matricial, divisional e funcional. Cada organização terá sua estrutura própria, não havendo uma estrutura organizacional única aplicável a todas as organizações.

A organização vertical está associada aos níveis de hierarquia (autoridade e responsabilidade), estabelecendo as relações de poder e definindo os cargos e funções de cada integrante. A representação clássica da estrutura vertical é piramidal: estratégico (alta administração), tático (média gestão) e operacional (execução das operações cotidianas) (Pereira, 2021).

Na estrutura horizontal, as atividades são divididas em departamentos e seções, seguindo a mesma dinâmica em termos de relação hierárquica e autoridade. Chiavenato (2014) identifica os principais tipos de departamentalização: por função, produto ou serviço, localização geográfica, clientes, fases do processo e projetos. Marques e Oda (2018) acrescentam a departamentalização por quantidade de subordinados.

Chagas e Bonzanini (2003) descrevem três tipos básicos de estrutura organizacional tradicional: a organização linear (princípio da unidade de comando), a organização funcional (assessoria funcional e especialização das funções) e a organização linha-staff (combinação dos tipos linear e funcional).

Cada organização desenvolve sua estrutura organizacional de acordo com seus objetivos, tamanho, contexto e natureza dos produtos ou serviços oferecidos. Embora existam variações, Chiavenato (2014) afirma que os autores clássicos e neoclássicos identificaram três tipos principais de estrutura: linear, funcional e linha-staff. Na prática, esses tipos raramente são encontrados de maneira pura, tornando necessário interpretar seus conceitos com flexibilidade.

A PMMG parece adotar a estrutura linha e a estrutura funcional. Portanto, para compreender as atividades da Agência de Inteligência do 17º BPM dentro da estrutura do Estado-Maior (como *staff*), é importante entender a estrutura linha-staff e suas funções.

## **2.1 Organização Linha Staff**

Para compreender o modelo de organização linha-staff, é necessário discutir brevemente os modelos linear e funcional, pois o modelo linha-staff é a combinação desses dois primeiros. De acordo com Chiavenato (2014), a organização linear possui uma estrutura simples, originada nos exércitos antigos e na estrutura eclesiástica. Essa estrutura é

caracterizada por linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados, resultando em um formato piramidal. Os benefícios desse modelo incluem uma estrutura de fácil compreensão, atribuições e responsabilidades claramente definidas, facilidade de implantação, controle e disciplina, estabilidade pela centralização do controle das decisões e disciplina pela unidade de comando, além de fácil operacionalização.

A organização funcional, por sua vez, baseia-se no princípio da especialização das funções, que separa, distingue e especializa processos, setores e tarefas (Rocha, 2017, p. 32). As vantagens da estrutura funcional incluem a especialização nos cargos da organização, melhor supervisão técnica devido à especialização em todos os níveis, comunicação direta sem a necessidade de seguir canais formais e indiretos, e a separação das funções de planejamento e controle das funções de execução, com cada órgão realizando especificamente sua atividade (Chiavenato, 2014).

Autores como Cury (2000), Chiavenato (2014) e Pereira (2021) concordam que a organização linha-staff, também conhecida como hierárquico-consultiva, é uma fusão dos modelos de organização linear e funcional, proporcionando um tipo organizacional mais completo e complexo. As características desse modelo de organização, segundo Chiavenato (2014), são ilustradas no Quadro 1.

Quadro 1 – A organização linha-staff (hierárquico-consultivo)

<b>Fusão da Estrutura Linear e Funcional com Predomínio da Estrutura Linear</b>	<b>Características Lineares e Funcionais:</b> cada órgão se reporta apenas a um órgão superior, mantendo a hierarquia clara; cada órgão recebe assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de staff; existe uma autoridade linear clara em cada órgão, assim como uma autoridade funcional sobre assuntos específicos de sua especialidade.
<b>Coexistência das Linhas Formais e Diretas de Comunicação</b>	<b>Linhas Formais de Comunicação:</b> presença de uma linha formal de comunicação entre superiores e subordinados, respeitando a hierarquia. <b>Linhas Diretas de Comunicação:</b> existência de linhas diretas de comunicação que conectam órgãos e staff; a rede de comunicação é composta por linhas formais de autoridade e responsabilidade linear, além de linhas diretas de assessoria e prestação de serviços de staff.
<b>Separação entre Órgãos Operacionais (Executivos) e Órgãos de Apoio (Assessores)</b>	<b>Órgãos Operacionais (Linha):</b> responsáveis pela execução das operações básicas da organização. <b>Órgãos de Apoio (Staff):</b> responsáveis por estudos e pesquisas, planejamento e solução de problemas organizacionais; a autoridade e responsabilidade dos membros do staff são de natureza aconselhadora, não interferindo na autoridade e responsabilidade dos chefes de linha.
<b>Hierarquia versus Especialização</b>	<b>Hierarquia (Linha):</b> assegura o comando e a disciplina dentro da organização. <b>Especialização (Staff):</b> fornece serviços de consultoria e assessoria especializados.

Fonte: Chiavenato (2014).

As quatro principais funções do staff são: prestação de um serviço especializado, consultoria e assessoria, monitoramento de atividades ou processos sem interferência, e planejamento e controle (Hampton, 1992; Chiavenato, 2014). À medida que se sobe na escala hierárquica, o staff assume funções de consultoria, aconselhamento e assessoramento, enquanto diminuem as funções de prestação de serviços especializados. (Chiavenato, 2014).

### 3. A Atividade de inteligência na Segurança Pública

A Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP, 2014) define a atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP) como a execução contínua e sistemática de ações especializadas destinadas a identificar, avaliar e monitorar ameaças reais ou potenciais na área de Segurança Pública. Essas ações são voltadas principalmente para a produção e proteção de informações essenciais que apoiam os tomadores de decisão no planejamento e implementação de políticas de Segurança Pública. Além disso, visam antecipar, prevenir,

neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer tipo que ameacem a ordem pública, a segurança das pessoas e a integridade do patrimônio.

A DNISP (2014) categoriza as espécies de Inteligência de Segurança Pública em: Inteligência Bombeiro Militar, Inteligência Policial Militar, Inteligência Policial Judiciária e Inteligência Policial Rodoviária. Este estudo foca especificamente na Inteligência Policial Militar. O conceito de Inteligência Policial Militar segue o conceito geral de Inteligência de Segurança Pública, direcionando a atividade de inteligência para assuntos de Segurança Pública e Polícia Ostensiva. Essa atividade busca prever, prevenir e neutralizar ilícitos e ameaças que interfiram na ordem pública e na segurança das pessoas e do patrimônio, sendo responsabilidade das Agências de Inteligência das Polícias Militares.

A atividade de Inteligência Policial Militar envolve ações especializadas contínuas e sistemáticas para identificar, avaliar e monitorar ameaças reais ou potenciais na área de Segurança Pública. Essas ações são direcionadas à produção e proteção de informações essenciais que apoiam o processo decisório e o planejamento, execução e acompanhamento de questões relacionadas à Segurança Pública e à Polícia Ostensiva. Elas subsidiam ações destinadas a prever, prevenir e neutralizar ilícitos e ameaças que possam comprometer a ordem pública e a segurança das pessoas e do patrimônio (DNISP, 2014).

A Doutrina da Atividade de Inteligência da ABIN (2023) explica que a atividade de inteligência visa obter dados e informações para produzir conhecimento. Além disso, toma medidas para reduzir riscos e eliminar possíveis ameaças à segurança de pessoas e organizações no Brasil. Seu objetivo é salvaguardar o conhecimento produzido, indivíduos, locais, edificações e recursos importantes, agindo para evitar, identificar, bloquear e neutralizar atividades de inteligência adversa. Conforme a legislação, a atividade de inteligência também busca identificar oportunidades que contribuam para alcançar os objetivos das políticas públicas fundamentais para a segurança e o bem-estar da comunidade.

A ABIN destaca que a obtenção de dados e informações para ajudar os tomadores de decisão a determinar o melhor curso de ação é uma prática antiga, que evoluiu ao longo dos séculos e se tornou mais complexa. Kent (1967) define "inteligência" de três maneiras: o produto resultante da atividade, a organização que executa a atividade e o processo em si. Gonçalves (2018), baseado na teoria de Kent (1949), define inteligência sob três perspectivas: como conhecimento processado, como a atividade de obtenção e processamento de dados e informações, e como a organização especializada nessa tarefa. Cepik (2003) oferece duas definições de inteligência: uma ampla, como qualquer informação coletada e analisada para atender às demandas de tomadores de decisão, e outra restrita, como a coleta de informações sem o consentimento dos alvos.

Figueredo (2014) reconhece a teoria trina de Sherman Kent como referência na comunidade de inteligência internacional, mas sugere restringir o significado de "inteligência" à sua dimensão de atividade, utilizando "conhecimento" ou "produto de inteligência" para a dimensão produto e "serviços de inteligência" ou "órgãos de inteligência" para a dimensão estrutura.

Para o presente artigo, adotou-se a teoria trina de Sherman Kent. A DNISP aponta que a atividade de inteligência deve assessorar, com informações relevantes, as operações de prevenção e repressão de interesse da Segurança Pública. Além disso, a atividade de inteligência deve facilitar um processo interativo entre usuários (tomadores de decisão) e profissionais de inteligência, resultando em efeitos cumulativos que aumentem a eficiência dos usuários e suas organizações (DNISP, 2014).

A DNISP (2014) cita a assessoria como uma característica essencial da atividade de inteligência, explicando que ela subsidia o processo decisório em todos os níveis por meio da produção de conhecimento. A Doutrina da Atividade de Inteligência da ABIN (2023) apresenta os princípios gerais da atividade de inteligência: Controle, Cooperação, Objetividade,

Oportunidade, Rastreabilidade, Segurança, Simplicidade e Utilidade. Tais princípios foram brevemente explicados no Quadro 2.

Buzzanelli (2004) contribui ao apresentar cinco fundamentos filosóficos da inteligência: (a) ser instrumento fundamental para a tomada de decisões em qualquer nível; (b) ser de natureza complementar; (c) ser meio e não fim; (d) ter acesso direto à chefia a quem deve assessorar; (e) adequar-se a uma política e servir como instrumento da estratégia decorrente dessa política.

A ABIN e outros órgãos responsáveis pela Atividade de Inteligência no Brasil devem fornecer subsídios para as deliberações e decisões sobre a segurança pública (Hundzinski, 2023). Hundzinski (2023) esclarece a importância da atividade de inteligência em comparação com a investigação criminal, destacando que, enquanto a investigação criminal visa obter provas para comprovar a autoria e materialidade de delitos, a atividade de inteligência foca em fornecer dados, informações e conhecimentos para que as decisões estatais sejam mais assertivas. Esses dados e informações são essenciais para a produtividade e efetividade da organização.

Quadro 2 – Princípios Gerais da Atividade de Inteligência

Princípio do <b>controle</b>	Todas as ações da atividade de inteligência devem estar sob supervisão para garantir a conformidade dos métodos utilizados e a correta aplicação dos seus resultados.
Princípio de <b>cooperação</b>	A condução dos trabalhos de inteligência deve ser colaborativa, promovendo a cooperação entre os envolvidos.
Princípio da <b>oportunidade</b>	O trabalho dos profissionais de inteligência deve apresentar resultados em um prazo adequado para que possam ser utilizados de forma eficaz.
Princípio da <b>objetividade</b>	Os profissionais de inteligência devem atuar com objetivos claros e definidos, evitando esforços desnecessários e desperdício de recursos.
Princípio da <b>utilidade</b>	As ações de inteligência devem orientar seus resultados conforme as necessidades dos usuários finais, fornecendo produtos úteis e aplicáveis.
Princípio da <b>simplicidade</b>	As ações de inteligência devem ser planejadas e executadas de maneira a evitar complexidade, custos e riscos desnecessários.
Princípio da <b>segurança</b>	Devem ser adotadas medidas de segurança adequadas para proteger os conhecimentos produzidos e as ações realizadas.
Princípio da <b>rastreabilidade</b>	As ações de inteligência devem ser registradas de forma que possam ser auditadas conforme mecanismos e instrumentos previamente definidos.

Fonte: adaptado de ABIN (2023).

Para compreender a proposta deste estudo, é importante situar a Agência de Inteligência em análise quanto ao nível de assessoramento. A DNISP (2014) define os níveis de assessoramento como: político (assessora o planejamento das políticas de segurança pública), estratégico (assessora o planejamento para implementação das estratégias de políticas de segurança pública), tático (acompanhamento e execução das ações táticas para implementação das políticas de segurança pública) e operacional (assessora o planejamento, acompanhamento e execução das ações operacionais).

#### 4. Processo decisório

Segundo Santos (2021), as organizações de segurança pública, compostas por profissionais que trabalham para garantir a segurança da sociedade e do patrimônio, precisam tomar decisões constantemente. Dessa forma, os gestores necessitam de informações oportunas para tomarem as decisões mais acertadas e, assim, cumprir sua missão constitucional.

Bessa (2004) analisa o conceito de inteligência proposto por diversos estudiosos, considerando diferentes áreas como a inteligência competitiva, econômica, militar e governamental. A partir dessa análise, destaca os seguintes pontos:

- (a) A maioria dos autores entende a Inteligência como um produto final, refinado e destinado ao assessoramento;
- (b) Fundamentalmente, a Inteligência deve servir como suporte ao processo decisório e ao planejamento estratégico;
- (c) É baseada em uma metodologia de coleta e interpretação de dados e informações;
- (d) Destina-se a atender uma necessidade específica dos planejadores e decisores;
- (e) Deve ser pró-ativa;
- (f) O foco da Inteligência Competitiva é o ambiente empresarial, competidores, suas potencialidades e fraquezas, e as ameaças que podem representar;
- (g) É voltada para a decisão e ação;
- (h) Deve avaliar a capacidade atual, a potencialidade futura e as intenções de potências estrangeiras, exércitos ou competidores.

Para Santos (2021), a atividade de inteligência é essencial para os gestores de segurança pública, embora existam limitações que dificultam a plena compreensão e utilização da ISP pelos tomadores de decisão. O papel da inteligência é produzir conhecimento oportuno que possa influenciar diretamente a tomada de decisão, melhorar os serviços e otimizar o emprego do policiamento ostensivo. Isso é fundamental para a melhoria na prestação do serviço de segurança pública pelas instituições policiais.

Rockembach (2017) aponta uma incongruência no Brasil entre aqueles que assessoram e aqueles que tomam decisões no campo da segurança pública. Os gestores, por diversos motivos, não reconhecem as potencialidades da atividade de inteligência, o que impede a melhor utilização dos recursos disponíveis, prejudicando a eficiência e eficácia do processo decisório.

Nesse contexto, a atividade de inteligência não deve ser apenas um serviço de informação ou de produção de conhecimento que será arquivado. É crucial que a atividade de inteligência contribua para a tomada de decisões, embora ela própria não decida. A inteligência deve ser uma ferramenta complementar de acesso direto ao responsável pela decisão, fornecendo-lhe o conhecimento adequado e especializado (Buzanelli, 2004; Gonçalves, 2018; Santos, 2021).

A literatura apresentada destaca a importância da atividade de inteligência para o processo decisório em segurança pública, cumprindo seu papel de staff no assessoramento dos policiais de policiamento ostensivo. Hamada (2017) reforça a necessidade de reflexão sobre os processos existentes e o desenvolvimento de novas teorias na área de inteligência de segurança pública.

## 5. Percurso Metodológico

Para compreender as atividades realizadas pela Agência de Inteligência do 17º BPM sob a perspectiva da estrutura e estratégia da PMMG, com foco no assessoramento direto ao policiamento ostensivo, foi utilizada a pesquisa documental proposta por Richardson (2012). Esse método permitiu a obtenção de informações sobre a PMMG e suas atividades relacionadas à inteligência de segurança pública. A pesquisa envolveu a análise de documentos normativos, relatórios operacionais e históricos de atendimento pela agência de inteligência através do canal de comunicação WhatsApp, utilizado para contato com a tropa.

O material empírico e de acesso restrito foi obtido pelos autores na Agência de Área do 17º BPM, parte da 9ª RPM de Minas Gerais, situada em Uberlândia/MG. Os documentos que compuseram o corpus de pesquisa foram divididos em dois grupos:

- (a) **documentos do grupo alfa:** documentos normativos da PMMG e doutrinas da atividade de inteligência; e,
- (b) **documentos do grupo beta:** relatórios da agência de inteligência, planilhas, banco de dados (Arquivo de Inteligência) e o arquivo do canal de comunicação com o policiamento ostensivo (telefone WhatsApp).

Após a coleta, o material foi organizado e analisado utilizando o método de Análise de Conteúdo descrito por Bardin (1977). O primeiro passo, conforme as diretrizes da autora, foi a codificação inicial, que abrangeu todos os elementos pertinentes à pesquisa. O processo foi dividido em etapas de pré-análise, codificação, categorização e quantificação das informações, seguido pela interpretação dos dados.

Para a realização da análise de conteúdo, foram consideradas as categorias analíticas apresentadas no Quadro 3, baseadas nos estudos de Chiavenato (2014), para compreender a estrutura organizacional e o papel da agência de inteligência do 17º BPM no assessoramento ao policiamento ostensivo.

Quadro 3 – Análise de categoria do material pesquisado

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Características</b>
Categoria 1	Fusão da estrutura linear e funcional, com predomínio da estrutura linear
Categoria 2	Coexistência entre as linhas formais e diretas de comunicação
Categoria 3	Separação entre os órgãos operacionais (executivos) e os órgãos de apoio (assessores)
Categoria 4	Hierarquia versus especialização

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014)

A partir dos dados do canal de comunicação da agência de inteligência do 17º BPM com a tropa (WhatsApp), foi realizada a categorização das principais demandas de assessoramento ao policiamento ostensivo. Após a análise dessas demandas, foi possível mapear os principais processos destacados na pesquisa, referentes ao assessoramento da agência de inteligência ao policiamento ostensivo.

O Quadro 4 apresenta as formas de acompanhamento e os tipos de assessoria do policiamento ostensivo realizados pela agência de inteligência. Para sua construção, consideraram-se as principais demandas operacionais recebidas, como crimes violentos, furtos, abordagens a suspeitos não identificados, indivíduos com mandados de prisão e acompanhamento de crimes relacionados ao tráfico de drogas.

Quadro 4 – Formas de acompanhamento e tipos de assessoria das agências de inteligência

**Forma de acompanhamento do policiamento ostensivo**

*Monitoramento dos canais de comunicação*

Rede rádio; CAD; Grupos policiais (whats app)

*Comunicação com o policiamento ostensivo*

Rede rádio; Whats app; Contato telefônico; Contato pessoal

**Tipos de assessoria ao policiamento ostensivo**

*Pesquisas de dados fontes fechadas e fontes abertas*

Sistema REDS; Sistema Helios; Sistema ISP; Reint/ Rede SIPOM; SIGPRI; Sistema Infoseg; Sistema CórteX; SEEU – Sistema Eletrônico de Execução Unificado; Sistema SAC24; Sistema Áduna; Sistema Credilink; DDU; *Sites* institucionais (Prefeitura Municipal, DMAE, DETRAN); Redes sociais (Facebook, Instagram LinkedIn); Buscadores de conteúdo (Google).

*Análise de imagens*

Pessoas; Veículos; Locais/ ambientes; Objetos

*Acionamento do ELO – Elemento de Operações – Agente de Inteligência*

Confirmação de endereços de pessoas com mandado de prisão; Confirmação de locais de tráfico de drogas; Buscas de imagens e dados de vítimas e autores de homicídio; Uso de drone para reconhecimento de locais e vigilância de pessoas

Fonte: a partir dos dados da pesquisa.

A análise desses dados resultou na compreensão da estrutura organizacional da PMMG, situando a agência de inteligência e elucidando como ela assessora o policiamento

ostensivo na tomada de decisões. A apresentação dos resultados da pesquisa se divide em: (a) compreendendo a estrutura organizacional e o papel da Agência de Inteligência do 17º BPM no assessoramento ao policiamento ostensivo; (b) mapeamento dos processos realizados pela agência de inteligência do 17º BPM para o assessoramento ao policiamento ostensivo.

## **6. A estrutura organizacional e o papel da agência de inteligência do 17º BPM no assessoramento ao policiamento ostensivo**

Segundo Pereira (2021), compreender o conceito de estrutura organizacional é fundamental. A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é uma instituição bicentenária com mais de 40.000 membros, entre policiais militares e servidores civis, distribuídos para prestar serviços de segurança pública em todo o estado. A Resolução nº 5.352/2024 da PMMG descreve sua estrutura organizacional, onde o efetivo é alocado para atender às demandas de segurança pública. Dentro dessa estrutura, cada camada conta com militares e servidores civis desempenhando funções específicas para atingir os objetivos institucionais.

Ao analisar os documentos e comparar com autores como Chiavenato (2014) e Pereira (2021) sobre estrutura organizacional, é possível inferir que a PMMG adota uma estrutura linear verticalizada e piramidal, dividida em três níveis importantes:

- (a) **Nível Estratégico:** No topo da pirâmide, onde se encontra o Comandante Geral da instituição, responsável pelas decisões estratégicas.
- (b) **Nível Tático:** Composto por Unidades Operacionais e de Apoio, responsáveis por desenvolver as estratégias estabelecidas pelo Comando Geral.
- (c) **Nível de Execução Operacional:** Base da pirâmide, onde estão as Unidades de Execuções Operacionais e de Apoio, encarregadas da execução das atividades conforme a estratégia elaborada.

A Diretriz Geral para o Emprego Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais nº 3.01.01/2019-CG ilustra bem esse modelo piramidal. Os benefícios desse modelo, como citados por Chiavenato (2014), são observáveis na estrutura militar, destacando-se a hierarquia, disciplina, unidade de comando e centralização das decisões, com atribuições e responsabilidades claramente definidas.

Para o desenvolvimento das atribuições em cada nível, os respectivos comandantes possuem uma estrutura de assessoria definida por staff ou estado maior (EM), cuja função é auxiliar os comandantes a alcançar resultados com eficiência e eficácia. A especialização de cada seção do estado maior e a autonomia de comunicação direta sem seguir canais formais são características dessa estrutura. Portanto, a PMMG adota uma estrutura do tipo Linha-Staff, conforme apontado por Cury (2000), Chiavenato (2014) e Pereira (2021).

No Quadro 5, foram detalhadas as características do modelo linha-staff, conforme Chiavenato (2014). A estrutura da PMMG é organizada em linha, vertical e piramidal, com unidades de assessoramento transversais, seguindo os parâmetros da estrutura linha-staff proposta por Chiavenato (2014), onde coexistem órgãos de linha (de execução) e de assessoria (apoio e consultoria).

Cada Região de Polícia Militar possui uma estrutura de estado maior (staff) para assessorar os comandos regionais. No nível de Batalhão de Polícia Militar, essa estrutura se repete, sendo essencial para o assessoramento do comando da unidade.

Dentre as dezenove Regiões de Polícia Militar de Minas Gerais, destaca-se a Nona Região de Polícia Militar, composta por quatro Batalhões de Polícia Militar e uma Companhia de Polícia Militar Independente. O 17º Batalhão de Polícia Militar, situado em Uberlândia, possui uma estrutura de estado maior (staff), cujo objetivo é assessorar o Comando da Unidade na implementação das diretrizes repassadas pelo Comando Regional. A Agência de Inteligência, objeto de estudo deste trabalho, está inserida nesta estrutura.

Quadro 5 – As características do modelo linha-staff na PMMG

Categorias Analíticas	Características na literatura	Características na PMMG
Categoria 1: autoridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características lineares e funcionais;</li> <li>- Cada órgão se reporta apenas a um órgão superior, mas recebe assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de staff;</li> <li>- Existência de uma autoridade linear de um órgão e uma autoridade funcional sobre o assunto de sua especialidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A PMMG possui uma estrutura hierarquizada clara com características de estrutura linear e funcional.</li> <li>- Os pelotões PM se reportam apenas à Cia PM, que se reporta ao Cmdo da Unidade. Já as seções de Estado Maior (EM) prestam serviços especializados, de assessoramento.</li> <li>- O comando do batalhão tem precedência hierárquica sobre as seções do EM, mas estas assessoram o comando em suas áreas de especialidade, atribuindo-lhes uma autoridade funcional.</li> </ul>
Categoria 2: comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência da linha formal de comunicação entre superiores e subordinados (hierarquia);</li> <li>- Existência de linhas diretas de comunicação que ligam os órgãos e o staff;</li> <li>- A rede de comunicação é formada de linhas formais de autoridade e responsabilidade linear, além de linhas diretas de assessoria e prestação de serviços de staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Na PMMG, existem duas linhas de comunicação: formal e direta.</li> <li>- A linha de comunicação formal é hierarquizada: os comandantes passam ordens para seus subordinados diretos, seguindo a cadeia de comando;</li> <li>- As seções do EM possuem comunicação direta com os militares nos diversos níveis devido à sua função de assessoramento.</li> </ul>
Categoria 3: competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Separação entre órgãos operacionais (linha) e órgãos de apoio (staff);</li> <li>- A autoridade e a responsabilidade dos membros do staff são de natureza aconselhadora, não interferindo na autoridade e responsabilidade dos chefes de linha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os batalhões são unidades operacionais responsáveis pela atividade fim. Cada batalhão possui um EM (staff), que são seções de assessoramento na tomada de decisões.</li> <li>- O assessoramento do EM da unidade operacional, da unidade intermediária e do comando geral da instituição é de natureza aconselhadora. As competências para tomada de decisão são dos respectivos comandos.</li> </ul>
Categoria 4: hierarquia versus especialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A hierarquia (linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização (staff) fornece o serviço de consultoria e assessoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A estrutura linear da PMMG permite aos comandantes em diversos níveis manter a unidade de comando, garantindo a disciplina, coordenação e controle institucional. A estrutura funcional (staff) da PMMG fornece serviços especializados para o assessoramento dos comandantes nos diversos níveis.</li> </ul>

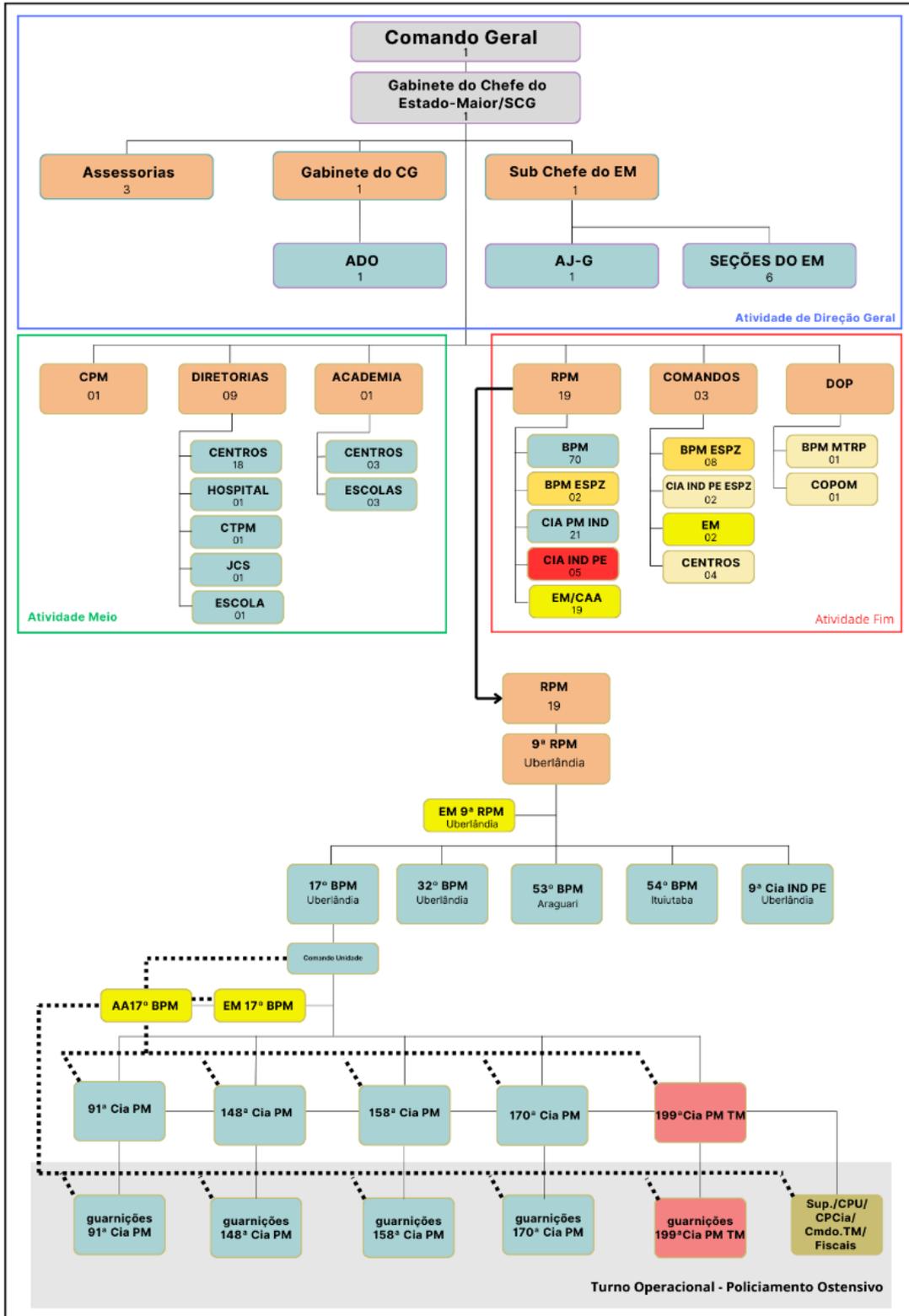
Fonte: adaptado de Chiavenato (2014) a partir dos dados da pesquisa.

Seguindo os princípios gerais da atividade de inteligência da ABIN (2023) – oportunidade, objetividade e utilidade – é fundamental que a agência de inteligência acompanhe as atividades desenvolvidas no turno operacional para fornecer suporte aos tomadores de decisão na linha de frente, desde o Comando da Unidade até os comandantes de guarnição. A estrutura linha-staff permite a comunicação direta de assessoria e prestação de serviços da seção de inteligência com o comando da Unidade e comandantes de companhias, subsidiando-os com assessoria especializada. Durante o turno operacional, a estrutura de comando inclui diversos tomadores de decisão (Supervisor da Unidade, Coordenador do Policiamento da Unidade, Comando Tático, Fiscais de Companhia, além dos comandantes de guarnições), que necessitam de suporte do serviço de inteligência. Esta estrutura linha-staff pode ser explorada para potencializar os resultados no turno operacional com assessoria direta.

As competências da função staff, conforme o nível na estrutura organizacional proposto por Chiavenato (2014), relacionam-se com o nível de assessoramento definido pela DNISP (2014). A Agência de Inteligência do 17º BPM possui competência operacional, sendo

responsável por assessorar o planejamento, acompanhamento e execução das ações operacionais. A Figura 1 ilustra a estrutura organizacional da PMMG, localizando a Agência de Inteligência do 17º BPM, bem como ilustra como esta Agência se comunica nos diversos níveis dentro da estrutura linear, possibilitando o assessoramento aos tomadores de decisão.

Figura 1 – O 17º Batalhão na Estrutura Organizacional da PMMG



Fonte: adaptado de Resolução 5.352/2024-CG (Minas Gerais,2024)

Dada a complexidade do serviço de segurança pública e os desafios do policiamento ostensivo, a participação da atividade de inteligência no turno operacional é essencial para identificar necessidades e fornecer dados e informações, contribuindo para decisões mais acertadas, de forma oportuna, objetiva e útil (Santos, 2021). Acompanhando o turno operacional, o serviço de inteligência pode influenciar positivamente os desfechos das ocorrências, especialmente crimes violentos, furtos, prisões de foragidos e tráfico de entorpecentes, além de informar o Comandante da Unidade sobre ocorrências de destaque e seus desdobramentos.

Para uma resposta eficiente e eficaz, a seção de inteligência deve monitorar os diversos canais de comunicação (CAD, rede rádio da PMMG, grupos de WhatsApp, Sistema do Disque Denúncia Unificado – 181) para entender as ocorrências e demandas, proporcionando suporte adequado. Uma inteligência proativa e participativa no turno operacional, como sugerido por Santos (2021), é essencial para fornecer dados e informações oportunas aos tomadores de decisão. A agência de inteligência do 17º BPM, além de acompanhar as ocorrências pelo sistema CAD e pela rede rádio, disponibiliza um canal de comunicação direto via telefone e WhatsApp para minimizar a incongruência apontada por Rockembach (2017).

A presença ativa da seção de inteligência no turno de serviço, atendendo prontamente aos canais de comunicação e interagindo com o turno de serviço, reforça a ideia de que a atividade de inteligência deve contribuir significativamente para a tomada de decisão, conforme Gonçalves (2018).

## **7. O mapeamento dos processos realizados pela agência de inteligência do 17º BPM para o assessoramento ao policiamento ostensivo.**

Com o objetivo de compreender o serviço de assessoramento fornecido aos tomadores de decisão do policiamento ostensivo, foram criados processos específicos de ações realizadas pela agência de inteligência em cada tipo de assessoria. Para isso, utilizou-se a ferramenta de fluxograma e organograma, conforme proposto por Piechnicki (2014). A construção dos fluxogramas foi realizada utilizando o software Bizagi Modeler (versão 4.0.0.112).

Os resultados apresentam alguns processos realizados pela Agência de Inteligência do 17º BPM no desempenho de seu papel de assessoramento. É importante ressaltar que os processos desenvolvidos pelas agências de inteligência não se limitam aos apresentados neste trabalho.

A Agência de Inteligência do 17º BPM monitora o turno de serviço operacional, acompanhando diversos canais de comunicação policial, tais como:

- (a) **Sistema de Controle de Atendimento e Despacho (CAD):** Permite acompanhar todas as ocorrências geradas na área da Unidade e seus desdobramentos, alimentado pelo COPOM (Centro de Operações Policiais Militares).
- (b) **Rede de rádio de comunicação da Polícia Militar:** Facilita o acompanhamento da comunicação do turno operacional, a identificação de ocorrências iniciadas pelas guarnições policiais, operações em andamento e ocorrências prioritárias.
- (c) **Grupos policiais no WhatsApp:** Permitem o recebimento e envio de dados detalhados relacionados às demandas do turno, como fotos, qualificações, localizações, etc.

Esse acompanhamento é fundamental para detectar ocorrências de destaque e demandas operacionais, possibilitando o início do assessoramento às guarnições envolvidas, conforme a situação.

A análise dos dados revelou que a Agência de Inteligência realiza diversos processos de assessoria ao comando da Unidade e ao policiamento ostensivo. No entanto, este trabalho focou nos cinco principais processos de assessoramento à atividade fim, os quais foram

mapeados em fluxogramas. São eles: (a) Fluxograma das ocorrências de crimes violentos e furtos; (b) Fluxograma das ocorrências de homicídio consumado; (c) Fluxograma para abordagem de indivíduos suspeitos não identificados; (d) Fluxograma de indivíduos com mandados de prisão; (e) Fluxograma de tráfico de drogas.

Esses fluxogramas ilustram como a Agência de Inteligência do 17º BPM realiza parte do seu assessoramento ao policiamento ostensivo, destacando a importância da coordenação e comunicação eficiente entre as seções de inteligência e as guarnições operacionais.

Dos processos acima destacados, por questões de limitações de laudas, será apresentado no presente artigo, apenas o fluxograma de homicídio consumado para fins de compreender os demais fluxogramas e o trabalho em sua totalidade.

A "notitia criminis" geralmente chega ao conhecimento da Polícia Militar e, conseqüentemente, ao serviço de inteligência através de uma chamada ao COPOM, feita pelo solicitante ou vítima via telefone 190. Outras formas incluem a detecção de ocorrências por policiais ostensivos, abordagens pelas vítimas ou solicitantes diretamente aos policiais, ações de policiamento velado ou a própria atividade de inteligência durante levantamentos de campo. Denúncias de crimes também são recebidas via DDU (Disque Denúncia Unificado-181). Após receber uma denúncia de crime, é necessário confirmar o evento. Em alguns casos, a própria agência de inteligência participa da confirmação do crime, enviando agentes de inteligência ao campo.

Uma vez confirmado o evento, iniciam-se as ações de assessoramento da Agência de Inteligência aos tomadores de decisão. No caso de ocorrências de crimes violentos (exceto homicídios consumados) e crimes de furtos, a Agência de Inteligência do 17º BPM, a partir do monitoramento do turno operacional, busca responder a três perguntas fundamentais para um assessoramento eficiente: há tornozelados<sup>1</sup> no horário e local do fato? Há algum dado (nome, apelido, imagem, características físicas, etc.) sobre a autoria? Há algum dado sobre veículos utilizados? A busca por respostas a essas perguntas ocorre simultaneamente.

### ***7.1 O assessoramento nos crimes de homicídio consumado***

O crime de homicídio consumado possui uma particularidade que o diferencia do crime tentado e demais crimes, especificamente pela necessidade de identificar a vítima, exigindo um esforço adicional dos policiais envolvidos no turno de serviço operacional.

As ocorrências de homicídio consumado podem envolver diversos cenários. Em algumas situações, o crime ocorre em locais e horários que favorecem as diligências do policiamento ostensivo, devido à presença de pessoas no local, incluindo amigos e parentes da vítima, que podem fornecer informações sobre a qualificação da vítima, do autor e do evento criminoso. No entanto, em outras situações, a vítima pode ser encontrada sozinha em uma área rural ou isolada, sem testemunhas, dificultando sua identificação imediata. Nesses casos, o apoio da inteligência é fundamental no processo de identificação da vítima.

Ao ser confirmado o evento de homicídio consumado, a Agência de Inteligência verifica se a vítima foi identificada. Caso a resposta seja negativa, solicita-se ao policiamento ostensivo envolvido na ocorrência dados sobre a vítima, como sexo, estatura, cor de pele, cor dos olhos, cabelo, tipos de tatuagens, cicatrizes, e outras características relevantes, além de fotos da vítima, especialmente das características repassadas pelo policiamento ostensivo. Os dados coletados na abordagem policial, incluindo imagens e informações sobre a vítima, permitem à Agência de Inteligência realizar buscas nos diversos sistemas de fontes fechadas e abertas como bancos de dados da própria Agência de Inteligência, sistemas Reds/PMMG, Hélios, ISP, SIGPRI, Infoseg, Córtex, SEEU, SAC24, Áduna, Credilink, Rede SIPOM, além

---

<sup>1</sup> Tornozelado: O termo "tornozelado" é atribuído ao indivíduo preso que cumpre sua pena fora das dependências do sistema prisional, sendo monitorado 24 horas por meio de uma tornozeleira eletrônica.

redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp). Essas buscas visam confirmar ou identificar a qualificação da vítima. Caso haja indícios de que a vítima seja de outra cidade ou estado, a Agência de Inteligência entra em contato com a Diretoria de Inteligência (Dint) – Agência Central em Belo Horizonte e outras Agências de Inteligência estaduais ou de outros estados brasileiros, buscando auxílio no processo de identificação. Uma vez identificada a vítima, os dados são repassados à guarnição envolvida para confirmação junto à família ou amigos, permitindo a continuidade das providências policiais. Se houver dúvidas sobre a qualificação da vítima, o processo é repetido, buscando mais dados para uma nova análise até o esgotamento das possibilidades, ou até que o policiamento ostensivo obtenha os dados por outros meios. Concomitante aos levantamentos referentes à vítima, ocorrem também os levantamentos sobre a autoria do evento criminoso, para tanto são retomadas às buscas pelas respostas aos três questionamentos vistos anteriormente.

Para responder à primeira pergunta (há tornozelados no horário e local do fato?), a Agência de Inteligência realiza uma busca no Sistema de Acompanhamento de Custódia 24 horas (SAC24) da Secretaria de Estado de Defesa Social. Se não for identificado um tornozelado no local e horário do fato, a agência compartilha os dados com o policiamento ostensivo e prioriza as buscas para as outras perguntas. Caso um tornozelado seja identificado no local e horário do fato, a agência monitora o suspeito através do SAC24, informando a localização do indivíduo e orientando as guarnições para abordá-lo. Após a abordagem, o policiamento ostensivo realiza diligências (entrevista, reconhecimento pela vítima, busca de materiais relacionados ao crime) para confirmar se o tornozelado está envolvido no crime. Se confirmada a participação, o processo é finalizado; caso contrário, a agência retoma o monitoramento do turno operacional para buscar respostas às outras perguntas.

Sobre a pergunta: há algum dado (nome, apelido, imagem, características físicas, etc.) sobre a autoria? Se algum dado de autoria for identificado, a Agência de Inteligência inicia a análise detalhada desses dados. Utilizam-se diversas ferramentas e bancos de dados, como REDS/PMMG, Hélios, ISP, SIGPRI, Infoseg, Córtex, SEEU, SAC24, Áduna, Credilink, REDE SIPOM, além de redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp) e buscadores da internet como Google, para buscar e cruzar informações. Se um suspeito for identificado, procura-se obter endereços e outras informações relevantes, que são compartilhadas com a rede de comunicação ou repassadas diretamente a um militar específico. O policiamento ostensivo, então, realiza diligências para confirmar a participação do suspeito no crime. Se confirmada, o processo é finalizado; se não, os levantamentos continuam até o esgotamento das possibilidades ou até que o policiamento obtenha os dados por outros meios.

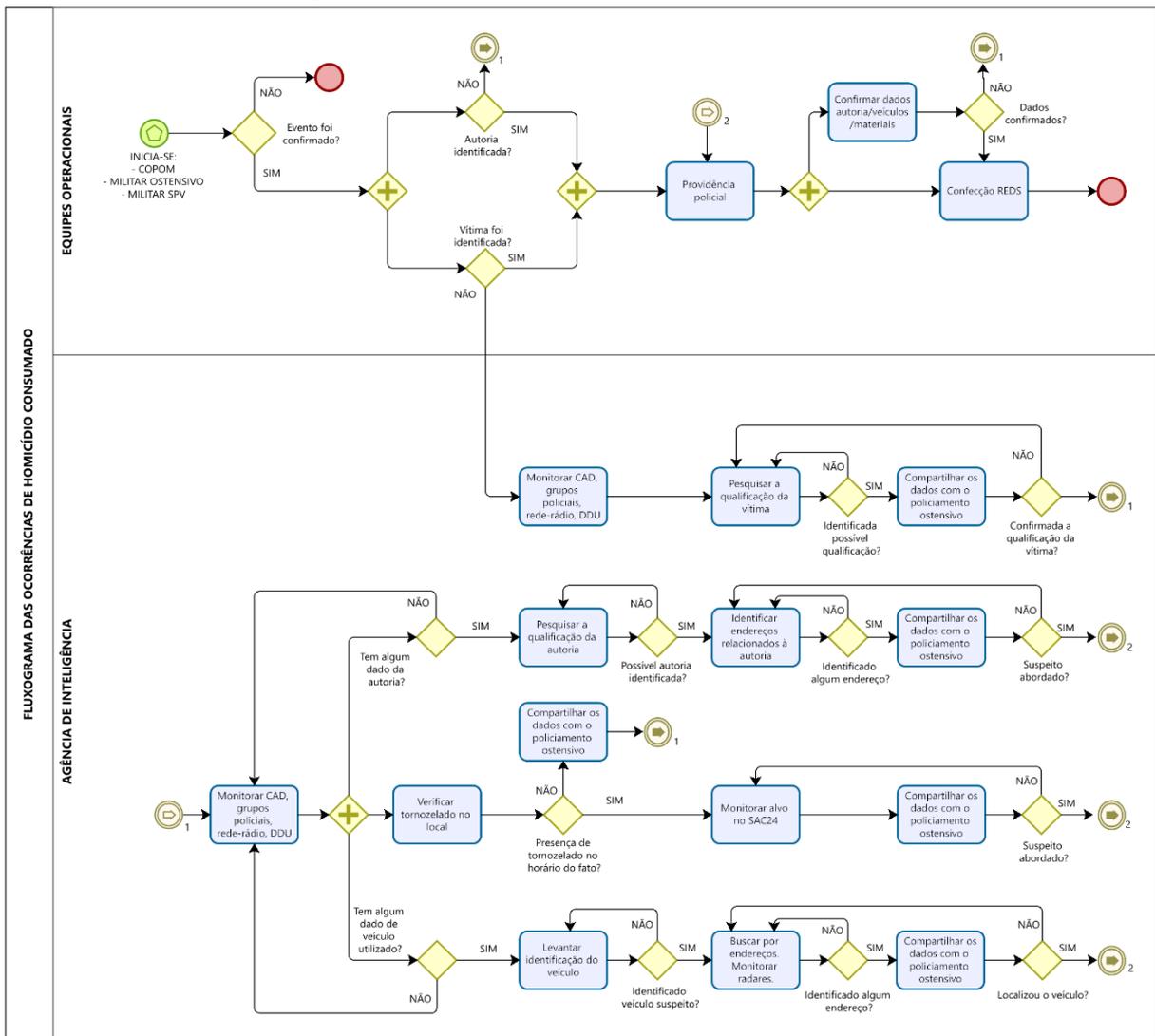
A resposta à terceira pergunta sobre dados de veículos (placa, marca/modelo, cor, imagens) também pode contribuir para localizar os autores. A análise de inteligência utiliza ferramentas e bancos de dados disponíveis para identificar o veículo utilizado. Se um veículo relacionado ao evento criminoso for identificado, busca-se obter endereços e outras informações sobre o proprietário ou possuidor, compartilhando-as com a rede de comunicação ou diretamente a um militar específico. Se o veículo suspeito for localizado, o policiamento ostensivo realiza diligências para confirmar a participação do veículo e seu possuidor no crime. Confirmada a participação, o processo é finalizado; caso contrário, os levantamentos continuam até o esgotamento das possibilidades ou até que o policiamento obtenha os dados por outros meios. Se o veículo for confirmado como utilizado, mas a autoria não, o monitoramento do turno operacional é retomado para buscar novos dados e reiniciar o processo.

Para desenvolver as atividades de assessoramento ao policiamento ostensivo e facilitar a comunicação direta na estrutura linha-staff, a Agência de Inteligência do 17º BPM utiliza, além da rede rádio, um terminal telefônico vinculado ao WhatsApp. Este canal é disponibilizado a toda a tropa da Unidade para envio e recebimento de dados e informações sobre as demandas do turno operacional.

Ao analisar os dados, observou-se que o suporte realizado via WhatsApp é precedido pela identificação do militar solicitante, garantindo um processo de coordenação e controle dos dados. Esse método permite acompanhar os dados recebidos e transmitidos, garantindo agilidade no tratamento e resposta às demandas. O uso do WhatsApp web, acessado simultaneamente por até quatro integrantes da agência, centraliza a comunicação em um só local, acelerando o trâmite dos dados dentro da agência.

A Figura 2 apresenta o fluxograma dos processos de staff da Agência de Inteligência do 17º BPM relacionados ao crime de homicídio consumado.

Figura 2 – Ocorrências de homicídio consumado



Fonte: dados da pesquisa.

## 8. Considerações finais

Este trabalho explorou a complexidade da estrutura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) com o objetivo de mapear os principais processos de assessoramento da atividade de inteligência a nível operacional, focados no suporte ao policiamento ostensivo.

A análise da estrutura organizacional da PMMG e do 17º BPM revelou que a instituição possui uma estrutura linha-staff bem definida, conforme descrita na literatura científica. Todavia na PMMG detectou-se que o mesmo militar que executa uma função staff, também está inserido dentro estrutura de linha da organização mostrando mais uma

possibilidade de exploração da estrutura linha-staff. Os fluxogramas de processos da agência de inteligência frente aos principais delitos que impactam a segurança pública permitiram identificar como a agência de inteligência assessora o policiamento ostensivo, influenciando na tomada de decisão dos militares envolvidos nas intervenções policiais.

O estudo proporcionou uma compreensão detalhada do funcionamento de uma parte dos serviços prestados da atividade de inteligência em Uberlândia e sua função staff dentro da estrutura organizacional da PMMG. Também elucidou os processos realizados que permitem o suporte eficaz ao policiamento ostensivo, contribuindo significativamente para a tomada de decisão dos militares na atividade fim. Portanto, este trabalho destaca a importância da atividade de inteligência no assessoramento das operações de policiamento ostensivo, sublinhando a necessidade de continuidade no desenvolvimento de estudos acadêmicos que possam aprofundar ainda mais o entendimento e a eficácia desses processos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BARRETTO, C.; COUTINHO, J.; BENEVIDES, L. Estrutura organizacional: estudo de caso sobre os desafios da gestão pública municipal. **Revista Femass**, v. 1, n. 1, 2020.  
Disponível em: <https://revista.femass.edu.br/index.php/femass/article/view/9>. Acesso em: 21 mar 2024.
- BESSA, Jorge da Silva. A importância da Inteligência no processo decisório. In Encontro de Estudos: Desafios para a Atividade de Inteligência no Século XXI (Brasília: 3.: 2004). **III Encontro de Estudos [...]** Brasília: Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, 2004. p.51 -71.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP**. 4ª ed. rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2014.
- BRASIL. **Portaria GAB/DG/ABIN/CC/PR nº 1.205, de 27 de novembro de 2023**. Doutrina da Atividade de Inteligência. Brasília: Abin, 2023.
- BUZANELLI, Marcos Paulo. Evolução histórica da Atividade de Inteligência no Brasil. Trabalho apresentado no **IX Congresso Internacional del CLAD sore la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, nov, 2004.
- CHAGAS, Marli Braun; BONZANINI, Osmar Antônio. Controladoria é staff ou linha? **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 153-172, Segundo Semestre 2003.  
Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/764/0>. Acesso em 10 fev. 2024.
- CEPIK, M. A. C. **Espionagem e democracia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 7.ed. Rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- FIGUEIREDO MACHADO DE OLIVEIRA, H. Reflexões sobre o Conceito de Inteligência. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 4, n. 2, p. 11–23, 2014.  
DOI: 10.31412/rbcp.v4i2.189. Disponível em:  
<https://periodicoshom.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/189>. Acesso em: 18 maio. 2024.
- GONÇALVES, J. B. **Atividade de inteligência e legislação correlata** . 6 ed. Niterói/RJ: Impetus, 2018.
- HAMADA, H . H. O estado da arte da produção científica sobre inteligência no cenário nacional. **Revista de Estudos & Informações** , Belo Horizonte, n. 41, p. 40 - 47, nov., 2017. Acesso em <http://tjmmg.jus.br/3d-flip-book/revista-de-estudos-informacoes-41/>

- HAMPTON David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo, McGraw-Hill, p. 238-9.
- HUNDZINSKI, Brenda Ohana Rocha. A Inteligência e Contraineligência Policial. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, [S. l.], v. 4, n. 10, p. e4104256, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i10.4256. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/4256>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- MACIEL, Ítalo M.; TEIXEIRA, E. P.; MADURO, M. R.; DE LIMA, O. P.; ROBERTO, J. C.A.; CHAVES, H. T.; NUNES, K. C. C.; DE OLIVEIRA JÚNIOR, N. J. Estrutura organizacional e modelo de gestão: análise em uma fundação de serviço social previdenciário no Amazonas. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 6, p. 6853–6879, 2023.
- MARQUES, Cícero; ODA, Érico. **Organização, sistemas e métodos**. 2. Ed. Curitiba PR:IESDE Brasil, 2018.
- MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz Geral para emprego Operacional 3.01.01/2019 - CG**. Regula o emprego operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: Comando-Geral, Assessoria Estratégica de Emprego Operacional (PM3), 2019a.
- MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Resolução nº 5.352/2024-CG**. Altera a Estrutura Organizacional e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição - DD/QOD - da Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG, aprovados pela Resolução nº 5.314, de 04 de outubro de 2023, e pela Resolução nº 5.328, de 4 de janeiro de 2024. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2024.
- OLIVEIRA, Rodrigo Rodrigues. **O Estado-Maior das Regiões de Polícia Militar em perspectiva**: análise ergonômica do ideal de eficiência da Coordenação Operacional e da Inteligência de Segurança Pública. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar - CPP, 2022.
- PEREIRA, Eleude Lílian Oliveira. Estrutura Organizacional. **Revista Organização Sistêmica**, v. 10, n. 19, p. 28-39, 2021.
- PIECHNICKI, Ademir Stefano. **Proposta de um método de análise e solução de perdas**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/37220389.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2024.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- ROCHA, Alexandre Almeida Santana. **O Sistema de Controle Interno como alternativa para as disfunções de uma Estrutura Linha-Staff por meio da implementação de princípios de uma Gestão por Processos: o caso do Tribunal de Contas do Distrito Federal**. Brasília. Universidade de Brasília, 2017. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/18564>
- ROCKEMBACH, S J. Os desafios da inteligência de segurança pública para os próximos cinco anos. In : HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (Org.). **Inteligência de segurança pública**: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017, p. 319 - 328.
- SANTOS, Thiago Ramos dos. Percepção da importância da inteligência de segurança pública no processo decisório por meio do olhar do gestor. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDITORES E PESQUISADORES NA ÁREA DE SEGURANÇA PÚBLICA, 1., 2021. Brasília, DF. **Anais [...]** 24 a 26 de dezembro de 2021 / Ministério da Justiça e Segurança Pública/SEGEN/DEP/CGPA. – Brasília/DF: EDITORA, 2021.p265-276
- KENT, Sherman **Strategic intelligence for American wordpolicy**. Princepton: Pincepton University Press, 1949.
- KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.