

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



INTELIGÊNCIA TÁTICA: INFORMAÇÕES *JUST-IN-TIME*

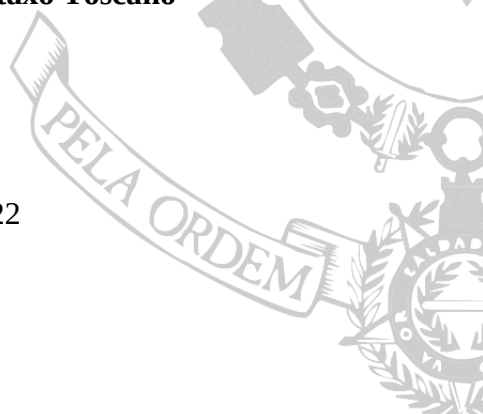
Trabalho Individual Final

5.º Curso de Comando e Direção Policial

Estudo Teórico

Autor: Ricardo Manuel Cartaxo Toscano

11 de julho de 2022



Resumo

O estudo da inteligência e das informações policiais é imprescindível numa instituição como a Polícia de Segurança de Segurança, sendo o conhecimento sabedoria e a sabedoria geradora de tomadas de decisões eficientes e eficazes. É fundamental o acesso à informação onde tudo se desenrola – o terreno ou nível tático, no qual o conhecimento atempado pelo comandante de todas as informações referentes ao contexto e à envolvente durante as operações policiais, possam auxiliar a sua tomada de decisão, numa lógica *just-in-time*. Para tal, realizámos o estudo sobre a inteligência policial tática, aquela que fornece aos comandantes táticos do policiamento a perceção das dinâmicas da realidade. No caminho da definição do pretendido, entendemos relevante fazer um enquadramento sobre o *Intelligence Led Policing* e a relação deste com outros modelos de policiamento, a *intelligence* e as informações policiais, a organização destas e sua definição no Sistema de Inteligência Policial e perceber a relação de necessidade da *intelligence* ao nível tático, como ferramenta de auxílio à tomada de decisão e, consequentemente, potenciar a qualidade da ação do comandante tático.

Palavras-chave: comandante tático, informações táticas, *intelligence*, tomada de decisão.

Abstract

The study of intelligence and police information is essential in an institution such as the Security Security Police, and knowledge is wisdom and wisdom that generates efficient generates efficient and effective decision-making. It is essential to have access to information where everything takes place – the terrain or tactical level, in which the commander's timely knowledge of all information regarding the context and environment during police operations, can help his decision- making, in a fair logic. -in-time. To this end, we carried out a study on tactical police commanders with a perception of the dynamics of reality. In the way of defining what is intended, we believe it is relevant to make a framework on intelligence and police information, their organization and their definition in the Police Intelligence System and to perceive the relationship of need for intelligence at the tactical level, as a tool aid decision making and, consequently, enhance the quality of the tactical commander's action.

Keywords: Tactical commander, tactical information, intelligence, decision making.

Introdução

O ser humano desde sempre experienciou inúmeros desafios quanto ao pilar da segurança em todas as suas variáveis, como o atual conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia repleto de informação, contrainformação e desinformação, bem como os efeitos securitários, sociais, económicos, políticos, entre outros, ainda imensuráveis, no mesmo sentido da pandemia que ainda assola toda a sociedade, sendo esta indefinição e incerteza quanto ao futuro, coloca elevadas exigências em que os Estados devem colaborar “entre si, não só para garantirem a sua segurança, como também a segurança dos outros Estados” (Elias, 2013, cit por Araújo, 2020, p. 5), pelo que a “segurança interna é cada vez mais externalizada, e a segurança externa internalizada” (Elias, 2013, cit por Araújo, 2020, p. 4) sendo que as informações possuem um papel nuclear neste universo de segurança, já que a ausência de informação fiável e confiável geram incerteza e percepções de risco distintas.

As ameaças e as vulnerabilidades são latentes, ondas de criminalidade emergentes recorrem a novos métodos e meios, o receio da criminalidade violenta e grave, a sombra do terrorismo, assolam toda a sociedade, “agudizam o sentimento de insegurança dos cidadãos” (Elias, 2011. p. 162), como tal, “estamos numa sociedade de risco, associada a uma cultura de medo e de insegurança” (Beck, 1992. p. 19, cit. por Elias, 2011), sabendo que o risco acompanha a vida” (Clemente, 2010. p. 156), pelo que é exigível um “diálogo interdisciplinar por forma a munir os cientistas de uma visão alargada” (Poiares, 2021, p. 2) para a compreensão objetiva da realidade, diminuindo a subjetividade, não se excluindo desta demanda e das restantes áreas do saber, as Ciências Policiais (Poiares, 2021).

A Ciência Policial (Greene, 2014; Roché, cit por Poiares, 2021) pode dividir-se em estudos da Polícia como objeto, a Polícia como o autoconhecimento das instituições e organizações policiais” e como sujeito, o estudo das suas atividades” (Elias, 2012), sendo nesta dupla perspetiva que Poiares (2021) se refere à Ciência Policial como distinta das demais, possuindo um objeto específico representativo da realidade que estuda o relacionamento social e político da Polícia enquanto instituição, e enquanto processo, o policiamento numa “perspetiva integral, holística e que invoca informações policiais, investigação criminal, ordem pública,” (Poiares, 2021, p. 2), modelos de policiamento, entre outras variáveis.

Concordantemente, ganha especial relevância na comunidade policial nacional e internacional a reflexão sobre novos métodos e modelos de policiamento, surgindo na

equação o *Intelligence Led Policing (ILD)* ou Policiamento Orientado pela Informações (POI), pelo que a temática da *intelligence* ou informações ganha extrema relevância na atividade policial e, nesse sentido, a Estratégia da Polícia de Segurança Pública (PSP) para 2020/2022 assim lhe atribui a devida acuidade na definição das “grandes linhas orientadoras” (p. 1) da instituição, destacando as “informações policiais” (p. 1) como um dos pilares da segurança interna.

A face visível da PSP é na rua, e o sucesso da missão policial, depende de planeamentos rigorosos e objetivos, dos quais a vertente *intelligence* é fator capital, sendo reconhecida nacional e internacionalmente a sua importância no modelo IPO (UNICRI, 2007) e o *Project Stadia* da INTERPOL (NCS4, 2017), bem como diversos autores que desenvolveram estudos na área de operações e informações, destacando Elias (2018), Fernandes (2014), Felgueiras (2009), Moura (2009), Pinto (2017), Torres (2015), sendo evidente, que a PSP aposta estrategicamente no fator *intelligence* no momento da tomada de decisão durante o planeamento das suas operações (Gonçalves, 2014; Martins, 2015; Moura, 2009; Santos, 2016), no entanto, quanto à *intelligence* na fase da execução, os conteúdos são escassos.

A decisão sobre a temática a abordar neste artigo baseou-se numa peculiar motivação profissional, sustentada em aferir que ferramentas da área de *intelligence* possui o comandante tático de policiamento para o auxiliar na tomada de decisão, numa perspetiva de informação contínua com *inputs* e *outputs* através de Células de Informações (CI), constituídas por meios humanos e tecnológicos com a missão exclusiva de pesquisa, análise e produção de informação sobre todo o meio envolvente e contexto (*governance*) *in live* e *in loco*, avaliando ameaças, vulnerabilidades, consequências e riscos num processo prático e fluído de transmissão de informação ao comandante tático, para que este providencie uma “segurança *just-in-time*” (SJIT) (Torres, 2015, p. 97).

Neste sentido, são objetivos deste estudo: i) definir *intelligence*, informações policiais e *Intelligence Led Policing* ii) identificar e caracterizar os níveis de informações policiais e, os da PSP; iii) identificar a função *intelligence* na tomada decisão no planeamento operacional; iv) densificar o conceito de Inteligência Policial Tática na tomada de decisão tática, na perspetiva *just-in-time*.

Estado de Arte

Da *intelligence* e as informações policiais

Desde o final da Guerra da Fria, em 1991, o setor da *intelligence* sofre inúmeras transformações (Dullin & Jeannesson, 2022), marginalizando o inimigo em concreto e foca diversos atores e temas, e as ameaças subjacentes a esses.

Face ao alargamento do espectro, o setor público em muitos países deixou de ter capacidade de resposta às necessidades emergentes, assistindo-se a uma externalização desta atividade para empresas de segurança, *intelligence* e logística, dotadas de novas metodologias, mais flexibilidade e recursos com mais conhecimentos técnicos para fazer face aos constantes desafios da segurança.

A vertente da *intelligence* quando falha, poderá acarretar consequências trágicas, sendo exemplos, o ataque a *Pearl Harbour*, os atentados terroristas do “11 de setembro” (Carvalho, 2010, p. 251; Kirby & Keay, 2021, p. 42), e o “11 de março em Atocha” (Cuadernos de estratégia,).

Os conceitos de *intelligence*, inteligência e informações não é de todo coincidente e unânime na diversa literatura (Bravo, 2011, p. 7; Resende, 2017, p. 24), assim, optámos por desmaterializar os conceitos.

Quanto ao *étimos*, os conceitos de informação e informações são distintos, no entanto, hodiernamente devido à influência anglo-saxónica o conceito inteligência tem preterido ao anterior, sendo possível destrinçar conceitos em que a “informação traduz o conjunto de dados contextualizados no espaço, no tempo e no cenário da ação” (Clemente 2005, p. 372 cit. por Fortes, 2020, p. 8), no entanto “as informações exprimem o sistema de recolha, de análise e de processamento de informação, para obter um conhecimento acrescido de certa situação”, por outro lado “a inteligência é a informação relacionada, sistematizada e contextualizada” (Clemente 2005, p. 372 cit. por Fortes, 2020, p. 8).

A inteligência é conhecimento (Mercado, 2004; Warner, 2002, cit. por Fernandes, 2014, p. 80), para Graça (2009) *intelligence* advém do latim referindo-se *intellego* quanto ao significado de “perceber, compreender, discernir, aperceber-se, notar...” (p. 13), sendo que a “inteligência é mais do que informação” (Krizan, 2009, p. 7), ela encerra o ideal de “conhecimento que foi especialmente preparado para circunstâncias específicas de um utilizador” (Krizan, 2009, cit. por Resende, 2017, p. 25).

O conceito de *intelligence*/informações podemos definir como o “produto resultante da aquisição orientada e do processamento de informação relativa a um ambiente

operacional e capacidades e intenções dos atores, de modo a identificar ameaças e oportunidades a explorar pelos decisores” (NATO, AJP2). Tal como indica Bacca, (p. 16-17), quanto ao conceito de um produto, atividade e uma organização, um produto é o resultado de um processo de recolha, avaliação, análise, integração e interpretação de toda a informação disponível que é potencialmente significativa para o planeamento, tendo como destinatários a face externa do país ao nível político, mas também se dirige para a vertente interna.

Na perspetiva de Moore (2007), a *intelligence*/informações são uma forma especializada de conhecimento, informando líderes e auxiliando-os nas decisões, desenvolvendo a sua atividade organizacional com capacidade de produzir conhecimento através dos meios pelos quais os dados e as informações são pesquisadas, a relevância destes, sendo avaliados, interpretados e determinados os resultados para a sua difusão de forma utilitária.

E, as informações policiais, na perspetiva de Bacca (p. 16) referindo-se ao conceito utilizado pelo Grupo Especial de Inteligência do Perú (GEIN), defini-as como um dado, indício, rumor, evidência ou facto que aconteça na atividade quotidiano dos seres humanos e se relacione com a função policial, podendo ser dados de origem política, social, laboral, educacional, administrativo, comercial, criminal, etc., que servem para conhecer e compreender uma situação em particular que poderá afrontar certa unidade ou toda a instituição policial

No mesmo sentido, as informações “destinadas à prossecução direta das missões legalmente atribuídas a serviços de natureza policial” (Torres, 2005, p. 593) são as informações policiais (Clemente, 2010, p. 158; Alves 2012, p. 87) e são as decorrentes da atividade diária da polícia (Johnson, 2010; Goldstein; Weisburd & Eck, 2004. p. 46), podendo desgregar-se como refere Clemente (2008), em “informações de ordem pública, informações criminais, contra-informações” (p. 39-40), mediante o objetivo, podem ser de ordem pública destinando-se a “prevenir incidentes e precaver a ocorrência de incivildades, especialmente de delitos criminais, integrando, para tanto o conhecimento resultante da atividade pré-processual em sede criminal” (Clemente, 2008, p. 39-49 cit. por Resende, 2017, p. 25).

Para tanto, todo aquele processo encontra como instrumento o ciclo de produção de informações ou ciclo de inteligência (Dannels & Smith, 2001; Gill 1998; cit. por Ratcliffe, 2008, p. 81), devendo contemplar as etapas básicas do planeamento e direção, pesquisa,

processamento, análise e produção, difusão e avaliação/exploração (Camacho, 2015, p. 17; Carvalho, 2010, p. 54; Fernandes, 2014, p. 105). O qual, respeitando o ciclo clássico de produção de inteligência é um “conjunto de metodologias e técnicas específicas a dados e informações” (Fernandes (2014, p. 165) de origem “policial e não policial” (p. 165), “com o objetivo de produzir a inteligência, que identifica e avalia riscos que impendem sobre a sociedade e sobre as atividades policiais, contribuindo para a proatividade policial (pela redução da incerteza e da surpresa) e para a otimização de recursos.” (p. 165).

Mas a realidade é dinâmica, e o ciclo tradicional é “demasiado simples e unidimensional de um processo complexo” (p. 124) sistemático e estático de produção de inteligência, precisamente pelo “dinamismo, iteratividade e interatividade” (Fernandes, 2014, p. 124) do fluxo de informações e da dinamicidade da atividade policial o que pode originar omissões de fases ou avanços e recuos em outras (Fernandes, 2014; Torres) mediante as necessidades do consumidor (Lowenthal, 2008, p. 55 cit. por Camacho, 2015, p. 18), podendo ser reiniciado o ciclo, (Fernandes, 2014, p. 105), numa lógica de “modelo operacional funcional” (Ratcliffe, 2008, p. 109).

Intelligence Led Policing

O *ILP* surge, por motivo das dificuldades de outros modelos de policiamento em acompanharem o controlo de novas dinâmicas criminais transnacionais, pela evolução tecnológica, por carências na tomada de decisão ao nível de apoio científico e gestão do risco, (Ratcliffe, 2008, p. 89), pelo que este modelo baseia-se na gestão dos meios e recursos policiais assente num fluxo contínuo e análise de dados, informações e *intelligence*, focados estrategicamente nos resultados obtidos pela análise dos fenómenos criminais e outros ilícitos, com capacidade de “influenciar a decisão dos comandantes” (Peterson cit. por Fernandes, 2014, p. 189), no sentido de serem mais proativos em detrimento da reação, aumentando a capacidade de “antecipar e intervir antes que a ação criminal se verifique” (Fernandes, 2014, p. 192).

Esta nova filosofia de policiamento, assente numa abordagem proativa e liderada pela *intelligence* para apoiar o modelo de gestão do crime, destacando-se o trabalho desenvolvido pela Polícia de Kent, em que transferiram recursos humanos de reação da investigação criminal para unidades de proatividade, as quais durante operações táticas eram direcionadas pela análise da inteligência criminal (Ratcliffe, 2008, p. 6), sendo apontando o modelo da Polícia de Kent, como o primeiro a implementar a *intelligence* no policiamento (John &

Maguire, 2003, cit por Ratcliffe, 2008, p. 6), tendo-se densificado como modelo em todo o Reino Unido através do NCIS (2000, p. 11), concretizando-se, em 2000, o *National Intelligence Model (NIM)*.

O *ILD* assenta na conceção de um modelo de “recolha e análise de informação para produzir um produto final de inteligência concebido para informar os decisores tanto a nível tático como a nível estratégico” (GIWG, 2003, p.3-4, cit. por Ratcliffe, 2008, p. 81) e assim, identificar, com a recurso técnicas e produtos de *intelligence*, e limitar as atividades dos criminosos, controlar as alterações de ordem pública e resolver muitos dos problemas que geram insegurança nas comunidades. Sendo que ao nível da decisão policial permitiu a coordenação de prioridades com avaliações estratégicas e táticas (Kirby & Keay, 2021, p. 43X), sendo este o modelo a implementar em diversas polícias por todo a Europa, mas também noutros continentes.

Apesar de lacunas iniciais concetuais do *ILD*, devido à indefinição clara de método e objetivo (Newburn, 2003, p. 59; Williamson, 1971, p. 13 ; Coe et al., 1969; Rawlings, 2006, p. 65), pelo que, apos uma redefinição de objetivos, de formação especializada a analistas sobre *intelligence* (Evans, 2008, cit. por Kirby & Keay, 2021, p. 1635) e uma aprendizagem de toda a organização policial, principalmente na liderança, é possível alterar o paradigma e adotar uma nova mentalidade sobre as informações e o risco, promovendo as competências e os recursos para os analistas e seções de informações (Ratcliffe, 2007, p. 2 cit por Pereira, 2013. p. 15), os quais desempenham o seu trabalho no plano estratégico, tático e/ou operacional (Kirby & Keay, 2021, p. 54).

Daquela forma, melhorando o processo de interligação e troca de informação entre especialistas da *intelligence*, a restante organização policial e todo o meio envolvente, numa ligação “observador-ator” (Pillar, 2008, p. 25-35) do qual se recolhem informações policiais (internas) e externas (público) (Weisburd & Eck, 2004. p. 46), sendo primordial a partilha de informação organizacional (Osborn, 2006. p. 1; (Ratcliffe, 2007. p. 1).

Assim, no períplo de implementação do modelo *ILD* definiram-se as informações policiais como o grande pilar do modelo, pois a produção de *intelligence* é essencial para o policiamento (Maguire, 2008).

Os níveis de informações policiais

Os diversos níveis de informações, não geram consenso na comunidade científica e policial quanto à “taxonomia das categorias de inteligência, tão pouco quanto à hierarquia”

(Fernandes, 2014, p. 101; Torres) entre elas, devendo ser atendido o foco e objetivo a que se destinam, como demonstraremos nesta revisão.

O dicionário de *intelligence* define os níveis da inteligência correspondentes aos níveis estabelecidos para a “guerra”, dividindo entre estratégico, tático, operacional, sendo os níveis definidos mediante as necessidades, e objetivos dos comandantes consoante o nível da operação (250), ou seja, quanto à finalidade, a inteligência pode ser definida como estratégica, tática e operacional, e de igual modo os define Esteban (2007. p. 93-98), quanto à inteligência estratégica, a que contribui para os objetivos da organização, estabelece a política e os grandes planos da organização, permitindo que a organização compreenda a realidade; a inteligência tática, colabora na planificação e o desenho das ações; a inteligência operacional, tem como finalidade apoiar no processo de execução das ações para a realização da missão.

Fernandes (2014) na linha de pensamento de (McDoweel, 2009) define que a “inteligência cujo enfoque são as atividades em curso, diárias e imediatas da organização policial toma a designação de inteligência tática ou operacional” (Fernandes, 2014, p. 101), sendo que do ponto de vista policial tais atividades se designam de “operações” (p. 101), e a inteligência produzida deverá ser operacional e não tática, pois, segundo o mesmo, o vocábulo tática é “utilizado tradicionalmente no campo militar (operações que requerem a coordenação de várias equipas ou que envolvem múltiplos alvos)” (p. 101).

No entendimento da *United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC, 2011b, p. 9)* expressa a inteligência policial como “inteligência estratégica e operacional” (Fernandes, 2014, p.101), caracterizando o conceito de inteligência estratégica de natureza prospetiva, de médio e longo prazo, abordando “os fenómenos criminais e a prossecução dos objetivos da organização policial, identificando possibilidades e tendências emergentes de modo a estimar alterações no ambiente externo e identificar as consequências” (Mangio & Wilkinson, 2008, p. 4-5, cit. por Fernandes, 2014, p. 102).

A inteligência estratégica, segundo a *Global Intelligence Alliance* (2001. p. 1), é definida como uma “análise sistemática de inteligência e policiamento, um processo contínuo de produção de inteligência necessário, de valor estratégico para facilitar as tomadas de decisão a longo prazo”, sendo um tipo de inteligência focada em respostas futuras e mais longas, contrário da inteligência tática ou operacional, sendo que o foco da inteligência tática é dia-a-dia, realizando análises em tempo real para ações imediatas (Kerabu & Keay, 2019, p.).

A inteligência operacional é entendida como a inteligência de “curto prazo necessária para o planeamento e execução das várias operações de segurança” (Goldman, 2006., p. 105 cit por (Fernandes, 2014, p. 103), tendo como destinatários os comandantes operacionais e os investigadores criminais que se encontram no terreno a conduzir a atividade diária da organização” (Krizan, 1999, p. 18 cit por Fernandes, 2014, p. 103) “contribuindo para o *situational awareness*” daqueles (Johnson, 2007, p. 1 cit. por Fernandes, 2014, p. 103).

No Glossário de *Intelligence*., a inteligência tática ou *tactical intelligence* (TACINTEL) (Goldman, J., 2006) é definida como a inteligência necessária para o planeamento e para a execução das operações táticas, tendo características semelhantes à estratégica, diferenciando-se quanto ao âmbito, foco e visão e nível de aplicação, procurando recolher e pesquisar informações diversas, para auxiliar na tomada de decisões específicas, para a resolução de problemas no momento e/ou situações de crises emergentes (Goldman, 2006).

Quanto a Goldman, J. (2006), a inteligência tática é o processo hábil de adquirir conhecimento e informação, com o objetivo de manipular o ambiente e conseguir os objetivos de forma intencional, proporcionando vantagens ao envolver os operadores de inteligência no terreno, prevendo a necessidade de utilização de recursos, dando a perspetiva de iniciativa ao comandante.

À contrário da inteligência estratégica e operacional, Kirby & Keay (p. 2) definem a inteligência tática como atual, que está em curso, gerando análises em tempo real para uma ação imediata, ou seja, para implementação imediata e que prevejam oportunidades para uma ação direta (Osmin, 2014, p. 374).

Do estudo de Araújo (2019, p. 20) ao SINTEL da PSP, retiramos os conceitos de inteligência policial estratégica e inteligência policial operacional, sendo a inteligência estratégica realizada pelo Departamento de Informações Policiais da Direção Nacional, definindo-se “informações estratégicas as que servem as necessidades do nível de decisão estratégico da” organização, definindo os objetivos estratégicos para a instituição, mediante avaliações de ameaças e riscos, em curso ou emergentes, e que possam fazer perigar os interesses da organização, reduzindo o fator incerteza na tomada de decisão concretizando as opções estratégicas, (JCS, 2018, cit. por Araújo, 2019, p. 21).

A inteligência operacional, inserida no nível operacional dos Comandos Territoriais e Unidade Especial de Polícia, através de Núcleos de Informações Policiais (NIP), tem a função de apoio às diversas atividades de polícia, de modo geral, visando apoiar os decisores

das unidades de polícia (Comandos e UEP) através de atividades de prevenção e mitigação de riscos associados a atividades em curso que possam constituir riscos para a segurança pública, contribuindo desta forma, para a proatividade policial (Araújo, 2019, p. 21) comunicando com o nível tático.

Quanto ao nível tático (Divisões e Esquadras), Araújo (2019, p. 20) refere-se quanto às “subunidades operacionais, as Subseções de Informações responsáveis por munir o comando das Divisões Policiais onde estão integradas, das informações necessárias à tomada de decisão.

Para uma fluída comunicação entre níveis, o SINTEL (Sistema de Informações da PSP) estabelece o canal técnico de informações, que mediante o devido conhecimento hierárquico, possibilita a troca de informação entre os diversos níveis da estrutura de informações (Araújo, 2019, p. 20).

A intelligence e o planeamento operacional

A polícia materializa grande parte da sua atividade no terreno através das mais diversas ações policiais, carecendo grande parte delas de planeamento operacional, onde se definem os meios e os recursos para “alcançar os objetivos estratégicos definidos” (Moura, 2009, p. 27), sendo que nesta fase abordamos três realidades distintas: “planeamento estratégico, operacional e tático” (p. 27) (Cuadernos de estrategia-31, 1991, p. 21), sendo no nível tático onde são alcançados os objetivos operacionais e estratégicos (Moura, 2009, p. 27), devendo-se complementar numa partilha constante de informação, primando a independência operacional e tática no terreno (Bacca, p. 69), pois a tática materializa as ações (Frunze, 1927), aquela concebe a operacionalidade, e a estratégica apenas indica as alterações gerais, referindo-se à arte militar dividida em “estratégia, arte operacional e arte tática” (Cuadernos de estrategia-31, 1991, p. 19).

Durante a fase do planeamento da operação, o decisor policial com o apoio das informações policiais, avalia e determina o nível e “gestão do risco, identificam-se perigos para o cumprimento da missão, analisam-se vulnerabilidades, ameaças, impactes e probabilidades (Moura, 2009, p. 30), isto é, estamos perante uma fase prospetiva, no entanto, durante a execução da operação (Moura, 2009. p. 27, IPO-UNICRI, 2007) todos os fatores avaliados a montante são mutáveis por inúmeras razões, e o definido no planeamento para o cumprimento da missão (Ramos, 2005. p. 14, cit. por Moura, 2009) tem que se reajustar durante a operação, pelo que a intervenção da “inteligência policial numa vertente proativa

de pesquisa de informações” (Carvalho, 2016. p. 12) é fulcral, podendo detetar indícios técnicos associados a riscos, como por exemplo, uma manifestação pacífica degenerar numa manifestação violenta (Oliveira, 2015. p. 335).

Como verificámos o fator risco está presente em todas as fases da operação, sendo fundamental perceber a sua origem, objetivá-lo como prioridade na atividade policial, pois o risco derivado do conflito social (Cortés & Parra, 2012), sendo fundamental no pensamento baseado no risco: antecipar, monitorizar, responder e aprender (Muschara, 2018, p. 79) sempre numa lógica de incentivo à ação, em que é distinto “jogar para ganhar e jogar para não perder” (Muschara, 2018, p. 79) pelo que a inteligência policial, numa lógica de preadivinhar a realidade através da previsão e antecipação (Cortés et al., 2013 p.) pressupõe uma proatividade de pesquisa de informações na vertente da prevenção (Fernandes, 2006), sendo uma “medida de polícia” (Fernandes & Valente, 2005. p. 36), da qual a Polícia realiza ações de “vigilância e fiscalização de certas atividades, lugares e estabelecimentos” (Caetano, 1990, cit. por Costa, 2015. p. 6), com o objetivo de “obtenção de informação com vista a habilitar as autoridades de polícia a prevenir hipotéticas perturbações” (Caetano, 1990, cit. por Costa, 2015. p. 6), bem como o fator de antecipação e tomada de medidas necessárias e adequadas.

Internacionalmente o *Project Stadia* da INTERPOL sumariamente, aborda o *training* quanto ao *safety*, *security* e *service* para todos os momentos e locais que estão associados direta ou indiretamente a um evento desportivo de escala internacional, sendo que um dos pilares fundamentais para a proteção de eventos dessa dimensão é a partilha de informação, a *intelligence* e a avaliação das ameaças e riscos, como fatores que ditam o modo e a forma como se tomam decisões para proteção do evento, bem como durante situações de emergência (NCS4, 2022. p. 103), sendo reconhecido na linha doutrinária do *Project Stadia* que, um planeamento detalhado é a marca distintiva de organizações eficazes (NCS4, 2017) e os detalhes desenvolvidos por cada nível de comando e controlo devem encaixar nos restantes em forma de puzzle.

A inteligência policial tática na tomada de decisão

Após a fase do planeamento, vamos à ação!!!

O comandante tático do policiamento desenvolve no terreno as atividades, tarefas e procedimentos que permitem atingir os objetivos definidos, mantendo estreita coordenação com os demais níveis de comando e controlo (Oliveira, 2019, p. 37), e, em situações, de ITPs

(incidente tático policial) ou ITP Grave (PCCCOFSS-Plano de Coordenação, Controlo e Comando Operacional das Forças e Serviços de Segurança), o comandante tático do incidente mediante a criação de um PCT (Posto de Comando Tático), dispõe, entre outros serviços, de uma célula de informações policiais para o coadjuvarem em tempo real e no local do incidente (2006, p. 4), ou por exemplo, durante grandes eventos, nos quais a PSP instala PCTs contando com “célula de informações” (Oliveira, 2019, p. 87), marcando, desta forma a necessidade de informações em tempo real para fornecer ao comandante tático ou restantes níveis de comando, na linha de conceitos internacionais da presença de *field intelligence operatives*” (NCS4, 2017. p. 32) para recolha, análise e transmissão de informação aos diversos níveis de comando (estratégico, operacional e tático) (NCS4, 2022, p. 142).

A organização do UEFA EURO2004, segundo o relatório da “*UEFA EURO 2004TM – Lessons learnt from sucessful tournament*” (Cavaleiro, 2016), muito do sucesso se deveu, entre outros fatores, à instalação do Centro de Coordenação de Inteligência Policial (Cavaleiro, 2016. p. 21) no qual era realizada a troca de informações constantes entre Portugal, os restantes 15 países participante no torneio e da EUROPOL e INTERPOL (Gomes, 2005, p. 25, cit. por Cavaleiro, 2016), e ao modelo de policiamento *low-profile*, com clara definição dos níveis de intervenção policial (preventivo, proativo ou reativo) garantindo a presença e monitorização constante do público através de recolha de informações e respetiva análise, “possibilitando uma avaliação dinâmica do risco efetuada para os cenários em curso” (Cavaleiro, 2016. p. 20) realizada por polícias “não uniformizados na “vertente *spotting* e investigação criminal, respondendo aos problemas de “forma cirúrgica, baixa visibilidade e impacto, evitando assim uma escalada dos incidentes” (Cavaleiro, 2016. p. 21).

Nesta senda de utilização de unidades de inteligência ou células de informações táticas, o estudo recente de Boyd (2019) sobre *Intelligence Support for Tactical Policing (ISTP)* nas forças policiais australianas, refere a importância “de produtos de inteligência para apoiar eficazmente as operações táticas policiais” (Sullivan & Elkus, 2009, cit. por Boyd, 2019, p. 22) sendo fundamental os recursos de inteligência dedicados nos centros de operações táticas (Alexander, 2011, cit. por Boyd, 2019, p. 30), e integração das unidades inteligência nas unidades táticas policiais (Willis et. al 2010, cit por Boyd, 2019, p. 31).

É nessa necessidade de conhecimento atualizado durante uma operação policial, que se foca o estudo *The Police Foundation* (2014, p. 8, cit. pot Boyd, 2019), em Staffordshire

(2010) por motivo de manifestação da Liga Inglesa de Defesa da Extrema Direita, e já com graves antecedentes, a polícia desenvolve a utilização as redes sociais para comunicar e prestar informações aos cidadãos numa lógica de partilha de informação em tempo real.

De igual modo, em 2011, a polícia de South Yorkshire durante uma manifestação em Sheffield, criou uma *social media cell (SMC)*, constituída por polícias com a missão de partilha de informação com os participantes e público em gral, e apoio aos polícias envolvidos, revelando-se um sucesso para o policiamento e para o cidadão.

Como boa prática, originaram mais tarde o Centro Nacional de Inteligência de Ordem Pública com especialistas em diversas áreas, capazes de identificar e analisar níveis de tensão com alterações de padrões de comportamento na comunidade através das redes sociais (*The Police Foundation*, 2014), e na conclusão dos estudos de Morane & Waddington (2016) identificam grande parte dos distúrbios em diversas manifestações ocorridos em Paris, Sidney, Atenas, Londres e no Missouri, se deveram, em parte, à falta de comunicação entre polícia e cidadãos, bem como na articulação da polícia, sendo que utilização do *SMC* teria evitado distúrbios de maior impacto (Akhgar et. al. 2019. 13).

Por sua vez, Gomes (2018) durante o seu estudo demonstra a importância da vertente *intelligence* durante um policiamento desportivo quanto à tomada de decisão, identifica mediante uma grelha “*Think Aloud*”, cinco categorias observadas por ordem sequencial, com valores mais elevados para os conceitos de “informação”, “decisões”, “transmissão de informação”, “simulação mental” e “recursos”, constatando que na ausência de informação para a tomada decisão, o comandante suportou-se “na informação que circula em seu redor e que pode, ou não, ser usada na tomada de decisão”, transmite grande quantidade de informação, mesmo que não contemple qualquer decisão, independente da sua origem e destinatários (Gomes, 2018). Quanto às necessidades de informação pelo comandante tático, exemplificamos em excertos de comunicações do comandante tático: “precisamos que a central rádio nos dê informação sobre o que se passa 1ª Divisão”, “o relatório de informações diz que há intenção de ser feito desfile”, “se entrarem no metro de Telheiras” (Gomes, 2018, p. 51). Tal como refere Jordán (2015, p. 1-2) existem fatores surpresa no nível tático que a inteligência tática podia prever.

Pelo que o comandante tático do policiamento para construir as suas decisões, face à informação disponível no decurso do policiamento realiza uma “reflexão na ação, baseada na experiência anterior” lhe permitem “reduzir a incerteza, cruzando conscientemente informações, criticando, reestruturando e testando o seu conhecimento das situações e ações”

(Gomes) e implementa decisões (Heuvel et al., 2014. p. 27) eficazes quanto mais cedo se identifiquem os problemas e avaliem as consequências, sendo fundamental a monitorização em tempo real (Rodriguez et al., 2012, p. 144) para essa tomada de decisão, consoante o nível de comando (Rodriguez et al., 2012, p. 94).

Face às necessidades urgentes de informação no nível tático, apesar do ciclo de produção ser um modelo concetual para todos os níveis de inteligência, a fase da produção/elaboração podem não ser respeitadas, adaptando-se o tipo de inteligência ao nível de comando e suas necessidades distintas (Copeland, 2015, p. 289) e os produtos de inteligência devem ser específicos para cada cliente, determinando-se os EEI (elementos essenciais de informação) para a missão (Valentim, 1997; Navarro e Carvalho, 2012. p. 21), numa ótica de gestão de pesquisa (*Joint Intelligence Support to Operations, Joint Pub 2-01*), sendo o fundamental, a transmissão de informação, mesmo sendo um conjunto de notícias com alguma validação possível (Peña, 2012. p. 225). Neste sentido, a valorização da informação é aferida pela sua capacidade de gerar conhecimento e, mais tarde, *intelligence* (Valentim, 1997; Navarro e Carvalho, 2012. p. 21).

Hipóteses teóricas

Definidos os objetivos quanto à relevância da *intelligence* no plano tático das ações policiais através de células de informações, a interoperabilidade destas com o comandante tático do policiamento, numa lógica objetiva de informações *just-in-time* e melhor fundamentar a tomada de decisão do comandante tático.

Para o presente artigo adotámos como método o estudo teórico, abordando a temática da inteligência tática através da pesquisa e revisão da literatura nacional e internacional, constante em diplomas, livros, artigos científicos e dissertações, bem como analisámos estudos empíricos e estudos-caso realizados durante policiamentos.

Decorrente do problema de investigação, formulámos as seguintes hipóteses/questões:

- 1 – Deve o comandante tático dispor de meios de *intelligence* durante as ações policiais, auxiliando-o na tomada de decisão?
- 2 – Deve o SINTEL integrar, em definitivo, o nível de Inteligência Policial Tática?

Perspetivas

Chegado o momento no qual vamos encaixar as peças do lego, na esperança da construção de uma base de discussão no futuro.

Realizámos uma abordagem ao *ILD*, verificando ser um modelo de gestão, através da melhor forma de alocar recursos em tempos de escassos, devendo coexistir com outros modelo de policiamento, tais como o Policiamento Comunitário, privilegiando-se o contacto com o cidadão, ou com o POP para analisar problemas, mediante a definição de um problema específico (Johnson, 2010; Goldstein), e direccionar em reação as ações no combate ao crime e na redução do medo, sendo fundamental a lógica destes policiamentos focalizados (Weisburd & Eck, 2004, p. 46) em complementaridade, numa lógica de “modelo integrado de policiamento” (Elias, 2011, p. 278).

No entanto, a Polícia terá que continuamente “possuir um conhecimento mais preciso das especificidades das comunidades” (Elias, 2011. p. 266), recolhendo dados, notícias e informações da realidade que os rodeia, devendo ser direccionados esforços no sentido de implementar (Cortés et al. 2013, p. 167 “a partilha de informação” (Ratcliffe, 2007. p. 1), no sentido de estabelecer relações entre pessoas, locais, objetos, materiais, factos e eventos em prol da prevenção criminal (Osborn, 2006. p. 1) e, desta forma, reduzir-se a criminalidade que depende “da ação policial, guiada pelas informações” (Clemente, 2010, p. 156) sendo, sem dúvida, um modelo de policiamento a implementar para o futuro baseado na *intelligence*, não obstante, a “maior parte das polícias continuam a privilegiar a reação em detrimento da prevenção” (Connors, 2007).

Dessa forma, intrinsecamente às características do *ILD* está presente a gestão de recursos, a sua eficácia e eficiência, numa perspetiva *just-in-time* (*JIT*), com o objetivo de garantir melhor qualidade e, simultaneamente, redução de custos desnecessários (Corrêa e Ganesi, 1992; Folinas et. al, 2017 cit. por Elias, 2011. p. 34), sendo este modelo *JIT*, encarado como uma filosofia na organização, centrada na “gestão da qualidade, organização do trabalho e gestão de recursos humanos” (Corrêa e Ganesi, 1992; cit. por Elias, 2011, p. 34), podendo ser replicado às mais diversas organizações.

Esta alteração de modelo gestacional na PSP, uma segurança *JIT* (Torres, 2015) é interessante em momentos de escassos recursos humanos, materiais e financeiros, pelo que o *JIT* é uma “solução menos dispendiosa e mais simples na gestão de recursos, alicerçando-se em equipamentos e tecnologias que lhe permitam mitigar a mão-de-obra intensiva” (Elias, 2011. p. 35), apostando em “mais cérebro e menos músculo” (Torres, 2011. p. 246), através

da projeção de meios para o terreno, onde a Polícia executa a sua missão sem comprometer a segurança do cidadão (Pereira, 2018 cit por Elias, 2011. p. 34), através de um policiamento dinâmico num mundo dinâmico, com o emprego justo, eficiente e eficaz dos recursos disponíveis (Moore e Braga, 2003; (Kirby & Keay, 2021, p. 163), evitando “desvios e desperdício de tempo e recursos” (Matei & Bruneau, 2011, p. 659-660), na lógica do *ILD*.

Na linha de tomada de uma decisão em termos de direcionar recursos, surgem as informações policiais, “são um produto, um conjunto de atividades” (Sousa, 2009, p. 3) resultante do “processamento de notícias de caráter policial com relevância para a atividade da polícia” (Pereira, 2013, p. 12), sendo um “*output* com valor acrescentado que permite compreender algo relacionado” (Shulsky, 2002, cit. por Lourenço, 2006, p. 1, cit. por Pereira, 2013, p. 12) com a função de polícia, contribuindo para a tomada de decisão, sendo fundamental o “processamento e fluxo de informações relativas às estratégias organizacionais” (Nonaka, 1988, cit por Araújo, 2019 p. 10) através da estrutura organizacional, cabendo aos decisores “garantir a resposta mais eficaz, eficiente e oportuna” carecendo de inteligência que identifique e avalie, de forma relevante e oportuna as “ameaças significativas e emergentes” (Ratcliffe, 2008, p. 10) e com base na prospeção se materializem “futuros riscos, evitando surpresas, e auxiliando a tomada de decisão dos seus consumidores” (Fernandes, 2014, p. 16) (Fernandes, 2014, p. 158; Elias, 2008, p. 473), surgindo a *intelligence* “como ferramenta instrumental da prevenção, atuando com o objetivo de possibilitar o aumento do conhecimento sobre o ambiente decisório” (Costa , 2015, p. 18), pois a tomada de decisão policial, é um “processo analítico, adotado pelo comandante/decisor e pelo staff para desencadear a sequência de ações/passos desde a reação ou estabelecimento da missão, até que seja dado cumprimento à decisão por ele tomada de forma lógica e esclarecida” (Ramos, 2005. p. 5, cit. por Moura, 2009).

Como amplamente explanámos, a informação tática deve existir para “apoiar as operações quotidianas das polícias” (Elias, 2011, p. 204), por forma a alcançar os objetivos de execução (planos táticos) através da integração de “agentes da linha da frente” (Ratcliffe, 2007. p. 10), como é boa prática com utilização de *spotters* em policiamentos (Costa, 2015), os quais aferem as dinâmicas de informação potenciado “uma constante recolha de informações para auxiliar o processo de decisão (*on the job*), colaborar no dimensionamento do dispositivo policial a afetar numa operação de segurança (Costa, 2015. p. 58), recorrendo a diversos mecanismos tecnológicos, por exemplo, através de “drones” (Bravo, 2011, p. 17) ou os *SMC*, bem como a unidades táticas de *intelligence*, tais como, os “*field intelligence*

operatives” (NCS4, 2017. p. 32) ou “*field intelligence officers*” (Kirby & Keay p. 2) contribuindo para o sentimento de segurança dos cidadãos.

Mas a segurança não se esgota no momento de um policiamento desportivo, pretende-se um “policiamento integrado, sistémico e sempre orientado pelas informações” Moreira (2017, cit por Pinto 2017, p. 81), pelo que a função de “*spotting*” (Gouveia, 2017, cit por Pinto, 2017, p. 67; Elias, 2017), através da utilização dos *spotters* (Costa, 2015. p. 28) em eventos desportivos, com capacidades na área das “informações policiais, prevenção e policiamento de proximidade e de reação, principalmente pela monitorização de adeptos” (Costa, 2015, p. 2), o que destaca a função *spotting* em policiamentos.

Pese embora, a inovadora filosofia do modelo de policiamento e de intervenção policial utilizado aquando do EURO2004 e que, atualmente ainda existem grande parte desses princípios durante o planeamento e a execução de policiamentos, no entanto, concordando com a visão de Pinho (2017, cit por Pinto, 2017, p. 28) “as alterações do contexto social e a evolução PSP, que de certo modo, fizeram cair no esquecimento o legado do EURO2004 em termos de policiamento desportivo (...) sobretudo nas informações policiais (...) adotando-se um policiamento mais musculado, mais fácil de executar.”

Por todo o processo quanto veiculação de *intelligence* ao longo da presente exposição, importa densificar conceitos quanto às informações policiais.

Apresentamos uma visão diferenciada de Fernandes (2008) e McDowell (2009), salientando que quanto à sua natureza e finalidade, as informações policiais, podem ser classificadas em estratégicas, operacionais e táticas, ao invés de apenas inteligência estratégica e operacional ou tática, pois demonstrámos quanto à atividade das informações policia, estas não são estanque dentro da estrutura policial, são dinâmicas entre si (Pereira, 2014. p. 13).

Pelo que, a inteligência policial é “um conjunto de estruturas e atividades cujo objetivo é a produção e a difusão de conhecimento de valor acrescentado, relativamente aos riscos que impendem sobre as missões e as atividades policiais, visando contribuir para a redução da surpresa e da incerteza inerentes à tomada de decisão e para a eficácia, a eficiência, a proatividade policial e a resiliência da PSP” (Carvalho, 2016, p. 9), devendo corresponder às necessidades de todos os níveis de comando (Bacca, p. 23; Ratcliffe, 2007), devendo materializar-se em níveis de Informações Estratégicas, Operacionais e Táticas (Ratcliffe, 2008, p. 101), sendo que a estratificação deriva de necessidades específicas de cada estrutura hierárquica da instituição (Carter, 2004. p. 86, cit. por Pereira, 2013 p. 13)

sendo fundamental estabelecer-se um sistema de inteligência organizacional (Jin & Bouthillier, 2008, cit. por Carvalho, p.208).

Como constatamos no estudo de Araújo (2019), o SINTEL quanto aos destinatários e à organização das missões, caracteriza os três níveis de informações policiais, mas no momento de definição do conceito de inteligência policial tática é omissa, sendo evidente, a integração deste nível e conceito de inteligência, concordantemente a Ratcliffe (2008, p. 110) e Osmin, (2014, p. 373).

Densificando o conceito de inteligência policial tática, quanto às suas características (Peña, 2012, p. 220-221): a) tem função operacional e de execução no terreno de caráter permanente; b) reconhece a especialização, mas cada efetivo deve conhecer e participar; c) é fundamental no planejamento operacional (Henderman, 2002. cit. por Bacca, p. 23) e durante a execução tática (Navarro e Carvalho, 2012. p. 197) avaliando o meio envolve, contexto, meteorologia, público-alvo e dinâmicas (Bacca, p. 23); d) apoiar o comandante tático na deslocação de meios no terreno; e) transmite segurança ao nível que está a ser aplicada; f) as suas características devem estar equiparadas ao nível de comando em que desenvolve a atividade; g) exige-se rapidez nos fluxos e transmissão de informação; h) é utilitária e próxima da realidade, com necessidades de utilização imediata dirigida à ação (*action intelligence*) (Navarro, 2009, p. 317-318; Clark, 2004, p. 18), deixando de fazer sentido se não for utilizada naquele momento pelo decisor (Bonilla, 2004 et. al, p. 91-92).

Por último, o fundamental é reconhecimento da *intelligence* no desempenho policial e durante as suas intervenções, garantir a segurança da sociedade, alcançando, desta forma, melhores resultados junto do cidadão (Kirby & Keay, 2021, p. 172), pelo que, coincidindo com Camacho (2015, p. 27), “a constante necessidade de ter, atualizar e controlar a informação é essencial para o sucesso de qualquer operação policial”, contribuindo para a “eficiência da segurança pública” (p. 27), sendo a prevenção a primeira “ação policial” e “conhecer para agir (Clemente, 2012 cit. por Camacho, 2015, p. 28), pois na atualidade, quem não domine a informação “fica irremediavelmente para trás” (Alves, 2008, p. 180, cit, por Camacho, 2015, p. 28), e uma “polícia mal informada é uma polícia paralisada” (Alves, 2008, p. 180, cit, por Camacho, 2015, p. 28).

Conclusão

Ao longo do percurso deste artigo, considerámos fundamental abordar as temáticas do *ILD* como um desafio para o futuro da Polícia, assente na ideologia da *intelligence*.

Na atividade policial, esta última, é reconhecida como informações policiais ou inteligência policial, sendo evidente ao longo do trabalho que usualmente utilizamos a designação da primeira, no entanto, a inteligência carece de um ciclo clássico e as informações nem tanto, optando ao longo do trabalho por enquadrá-los como sinónimos.

Assim, concluímos ter deixado claro através das diversas abordagens, quanto aos níveis de informações ou *intelligence*, que o conceito de inteligência policial tática é exaustivamente indicado na literatura internacional e nos diversos estudos científicos, revelando-se a sua importância no seio de organizações com estruturas hierarquizadas, como a PSP, em que os níveis de comando e, consequentemente, de necessidades de informação são distintos e diferenciados, pelo que o SINTEL devia integrar a inteligência tática.

Para tanto, é fundamental uma cultura organizacional de *intelligence*, privilegiando-se a partilha de informação como a essência de uma estrutura de informações, pois, informação somente armazenada, sem ser partilhada, não serve os objetivos organizacionais.

Concluimos, de igual modo, que o fator *intelligence* é imprescindível em todas as ações policiais. Precisamente a ação desenrola-se no terreno, caracterizado de dinâmico, incerto, envolto de riscos, ameaças e perigos, pelo que o comandante tático tem que possuir toda a informação em tempo real e oportuno, para quando chegado o momento da tomada de decisão, assim a possa construir, agindo numa lógica *just-in-time* por forma, como fim último da sua missão, garantir a segurança de TODOS. E, assim, é fundamental que o comandante tático disponha de meios de *intelligence*.

Desta forma terminamos, convictos que alcançámos os objetivos traçados quanto à realização do presente estudo teórico, deixando como desafios para a Ciência Policial, a exploração da temática de inteligência tática, mediante estudos empíricos direcionados aos comandantes táticos no momento da execução das operações.

Referências

- Alves, A. C. (2012). Adivinhar Perigos. *Revista Guarda Nacional Republicana*.
- Araújo, A. C. S. (2019). *O policiamento e as informações na Divisão Policial de Sintra: entre a realidade e a utopia*. [Dissertação de mestrado não publicada] Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/30330>
- Akhgar, B., Bayerl, P. S., Leventakis, G. (2019). *Social Media Strategy in Policing. From Cultural Intelligence to Community Policing*. (pp. 12-15). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-22002-0>
- Bacca, B. J. (2020). *LA TEORIA Y EL MÉTODO DE INTELIGENCIA OPERATIVA POLICIAL*. (pp. 16-71). EDICIONES. https://issuu.com/abogadolitigante912/docs/teoria_y_metodo_de_inteligencia_operativa_policial
- Bonilla, D. N. (2004). *El ciclo de inteligencia y sus limites*. Universidad de Guadalajara. <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1658>
- Bonilla, D. N., Pardo, I. A. R., Gragera, J. P., Gómez, C. V., Fernández, A. V., Ruiz, J. J. (2004). *El papel de la inteligencia ante los retos de la seguridad y la defensa internacional*. Cuadernos de estrategia 130. Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE-130.pdf>
- Bonilla, D. N., Pardo, I. A. R., Gragera, J. P., Gómez, C. V., Fernández, A. V., Ruiz, J. J. (2004). *Estudios sobre la inteligencia: fundamentos para la seguridad internacional*. Cuadernos de estrategia 127. Instituto Español de Estudios Estratégicos. <https://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE-127.pdf>
- Boyd, D. G. (2019). *Intelligence Suport for Tactical Policing: Intelligence Preparation of the Battespace*. Faculty of Business, Justice, and Behavioural Sciences.

https://researchoutput.csu.edu.au/ws/portalfiles/portal/36330035/20200107_Final_final_upload.pdf

Bravo, R. (2011). Contributo para estudos de intelligence sobre os sete espaços em conflito. https://www.academia.edu/699210/CONTRIBUTO_PARA_ESTUDOS_DE_INTELLIGENCE SOBRE_OS_SETE_ESPAÇOS_DE_CONFLITO_POR_UM_MODELO_HOLÍSTICO_DE_ANALISE

Carvalho, A. (2007). *Comunidades Virtuales y producción de Inteligencia Económica y Competitiva*. https://repositorio.ufrn.br/bitstream/1/3150/1/2007Art_Comunidades%20virtuales%20y%20produccion%20de%20inteligencia_AndreaVC.pdf

Carvalho, A. V. (2010). Auditoria de inteligencia: un método para el diagnóstico de sistemas de inteligencia competitiva y organizacional. (p. 208). Universidad Zaragoza. <https://zaguan.unizar.es/record/11666/files/TESIS-2013-065.pdf>

Carvalho, J. R. D. S. C. (2016). *A geração de cenários no planeamento de operações policiais. Uma reflexão metodológica*. [Dissertação de mestrado não publicada] Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35324>

Camacho, J. P. N. (2015). *A mobilidade da Informação na Polícia de Segurança Pública. Uma estratégia para a gestão operacional*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/11546/3/Disserta%C3%A7%C3%A3o_A_Mobilidade_da_Informa%C3%A7%C3%A3o_na_PSP_Uma_Estrategia.pdf

Cardoso, P. (2004). *As informações em Portugal*. Instituto de Defesa Nacional. Gradiva.

- Carter, D. L. (2004). *Law Enforcement Intelligence: A Guide for State, Local, and Tribal Law Enforcement Agencies*. U.S. Department of Justice or Michigan State University. <https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-p064-pub.pdf>
- Carter, D. L. & Carter, J. G. (2009). Intelligence-led policing: Conceptual considerations for public policy. *Criminal Justice Policy Review*, 20(3), 310-325. <https://core.ac.uk/download/pdf/46958201.pdf>
- Carter, D. L. (2009). *Law enforcement intelligence: a guide for state, local, and tribal law enforcement agencies*. Michigan State University, Second Edition. <https://cops.usdoj.gov/RIC/Publications/cops-p064-pub.pdf>
- Cavaleiro, R. M. C. (2015). *Modelo integrado de segurança em espetáculos desportivos*. [Trabalho final do CCDP não publicado] Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35330>
- Clark, R. M. (2009). *The Technical Collection of Intelligence*. (3^a ed.). CQ Press. [https://books.google.pt/books?id=pWtaBQAAQBAJ&pg=PA292&lpg=PA292&dq=Clark,+Robert+M.+\(2009\):+Intelligence+Analysis:+A+Target-Centric+Approach.+3%C2%AA+ed.,+CQ+Press&source=bl&ots=h4I3MnnU0e&sig=ACfU3U16voLJE8SsXc2HRiRMI6ef5EeMkA&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwiNxdvupvH4AhXj8LsIHeYsCiMQ6AF6BAgnEAM#v=onepage&q=Clark%2C%20Robert%20M.%20\(2009\)%3A%20Intelligence%20Analysis%3A%20A%20Target-Centric%20Approach.%203%C2%AA%20ed.%2C%20CQ%20Press&f=false](https://books.google.pt/books?id=pWtaBQAAQBAJ&pg=PA292&lpg=PA292&dq=Clark,+Robert+M.+(2009):+Intelligence+Analysis:+A+Target-Centric+Approach.+3%C2%AA+ed.,+CQ+Press&source=bl&ots=h4I3MnnU0e&sig=ACfU3U16voLJE8SsXc2HRiRMI6ef5EeMkA&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwiNxdvupvH4AhXj8LsIHeYsCiMQ6AF6BAgnEAM#v=onepage&q=Clark%2C%20Robert%20M.%20(2009)%3A%20Intelligence%20Analysis%3A%20A%20Target-Centric%20Approach.%203%C2%AA%20ed.%2C%20CQ%20Press&f=false)
- Clemente, P. (2005). A Polícia de Informações em Portugal. *Volume Comemorativo dos 20 anos*, pp. 361-381. Edições Almedina.
- Clemente, P. (2006). A Polícia em Portugal. *Colecção Cadernos INA n.º 26*.
- Clemente, P. L. (2007). *As Informações Policiais*. Palimpsesto.

Clemente, P. (2010). Polícia e segurança: breves notas. *Universidade Lusíada*.
<https://doi.org/10.34628/pfq5-kz27>

Clemente, P. (2012). *Políticas de Segurança – Desafios e Rumos*. Pactor.

Connors, E. (2007). Planning And Managing Security For Major Special Events. Guidelines for Law Enforcement. U.S. Department of Justice. *Office of Community Oriented Policing Services*. <https://www.hsdl.org/?abstract&did=482649>

Copeland, L. (2015). *Pearl Harbour and American Intelligence Culture: Cultural Sysmbols in American Intelligence*. [Dissertação de doutoramento publicada]. Carleton University. https://curve.carleton.ca/system/files/etd/8e016b29-746d-437c-b720-80b6bb2f4e42/etd_pdf/ee23585904c4c4ecaba5c5b2b8b61d3c/copeland-pearlharborandamericanintelligenceculture.pdf

Cortés, V., Y. L. & Parra C., R. (2013). Aproximación a la base teórica de la inteligencia policial. *Revista Criminalidad*, 55(2), 167-185.
<http://www.scielo.org.co/pdf/crim/v55n2/v55n2a10.pdf>

Costa, P. S. M. (2015). *A inteligência Policial. Análise do modelo de funcionamento das unidades de informações desportivas*. [Dissertação de mestrado não publicada] Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34626>

Costa, R. J. C. C. C. (2017). *Inteligência Polícia Judiciária: Os limites doutrinários e legais na assessoria eficaz à repressão ao crime organizado*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança. Interna.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25370>

Cuadernos de estrategia-31. (1991). *Estudio de inteligência operacional*. Instituto Espanõl de Estudios Estratégicos.
https://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_31_EstudioInteligenciaOperacional.pdf

Dullin, S. & Jenannesson, S. (2022). *Atlas da Guerra Fria 1947-1990: Um Conflito Global e Multiforme*. Guerra & Paz.

Elias, L. (2011). *Segurança na Contemporaneidade. Internacionalização e Comunitarização*. [Tese de Doutoramento não publicada]. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Universidade Nova de Lisboa.
<https://run.unl.pt/handle/10362/14011>

Elias, L. (2012). Desafios da Segurança na Sociedade Globalizada. *Observatório Público*.

Elias, L. (2017). *Portuguese Football Policing & Critical Incident Model*. Project STADIA. 1STMajor Event Safety and Security Conference. (7-8 november). Doha. Qatar.

Estratégia PSP 2020/2022. (2020). Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Felgueiras, S. (2009). *A Segurança de Grandes Eventos Desportivos: As Fases Finais Dos Campeonatos Da Europa De Futebol No Século XXI*. [Tese Mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa.

Fernandes, L. M. (2004). Terrorismo: dependência e simbiose com a criminalidade organizada transnacional. *Politeia*.

Fernandes, L. & Valente, M. (2005). *Segurança Interna – Reflexões e Legislação*. Almedina.

Fernandes, F. (2006). *A liquidificação da segurança*. [Trabalho final no âmbito do 2º CDEP não publicado]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Fernandes, L. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Fortes, A. J. S. (2020). *Informações de Segurança versus Informações Policiais: complementaridade ou sobreposição*. Instituto Universitário Militar.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/33127>

Goldman, J. (2006). *Words of intelligence - A dictionary*. The Scarecrow Press, Inc.
<https://books.google.gp/books?id=Br-UCd2xGdoC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Gouveia, J. B. (2018). *Direito da Segurança*. Almedina.

Gomes, J. T. R. (2018). *Planeamento de Segurança de Grandes Eventos. Estudo de caso: Web Summit 2018*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25698>

Graça, P. (2004). *Metodologia da Análise nas Informações Estratégicas*. Em A. Moreira, *Informações e Segurança - Estudos em Honra do General Pedro Cardoso* (pp. 429-438). Prefácio.

Heuer, R. J. Jr. (1999). *Psychology of Intelligence Analysis*. Center for the study of intelligence. https://www.ialeia.org/docs/Psychology_of_Intelligence_Analysis.pdf

ISO 31000:2009 *Risk Managment – Principles and Guidelines*. (2009). International Organization for Standartization.

James, A. (2013). *Examining Intelligence-Led Policing. Developments in Research Policy and Practice*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137307378>

Jervis, R. (2010). *Why Intelligence Fails: Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War*. Cornell University Press. <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctt7z6f8>

Johnson, C. (2010). *Policie Use of Intelligence Networks for Reducing Crime* (New edition). LFB Scholarly Publishing.

Johnston, R. (2005). *Analytic Culture in the US Intelligence Community*. The Center for the Study of Intelligence. <https://irp.fas.org/cia/product/analytic.pdf>

- Kirby, S. & Keay, S. (2021). *Improving intelligence analysis in policing*. Routledge.
[https://books.google.pt/books?id=wHsqEAAAQBAJ&pg=PT3&dq=ISBN:+978-1-003-03804-7+\(ebk\)&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwi_iMuqofH4AhVpYPEDHWNrAqQQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=ISBN%3A%20978-1-003-03804-7%20\(ebk\)&f=false](https://books.google.pt/books?id=wHsqEAAAQBAJ&pg=PT3&dq=ISBN:+978-1-003-03804-7+(ebk)&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwi_iMuqofH4AhVpYPEDHWNrAqQQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=ISBN%3A%20978-1-003-03804-7%20(ebk)&f=false)
- Magalhães, H. A. O. F. (2012). *A gestão do risco operacional em eventos desportivos: estudo caso: Estoril Open*. [Dissertação de mestrado publicada]. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa.
<https://run.unl.pt/bitstream/10362/10508/1/TEGI0336.pdf>
- Meszerics, T. & Littvay, L. (2010). Pseudo-Wisdom and Intelligence Failures. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 23, pp. 133-147.
<http://publications.ceu.edu/sites/default/files/publications/ijic-2010.pdf>
- Matei, F. C. & Bruneau, T. C. (2011). Policymakers and Intelligence Reform in the New Democracies. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 24(4). 656-691. <https://doi.org/10.1080/08850607.2011.598784>
- Matei, F. C. & Bruneau, T. C. (2011). *Intelligence reform in new democracies: facts supporting or arresting progress*. Naval Postgraduate School, Monterey. pp. 602-630.
<https://www.resdal.org/producciones-miembros/art-matei-bruneau-may-2011.pdf>
- Moura, P. N. R. M. C. (2009). *Análise do Risco no Planeamento Operacional*. [Trabalho final no âmbito do 3º CDEP não publicado]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Muschara, T. (2018). *Risk-Based Thinking. Managing the Uncertainty of Human Error Operations*. Routledge.
<https://pt.scribd.com/document/377604482/9780203731734-preview>

- Navarro, M. A. E., Carvalho, A. V., Bonilla, D. N., Cussac, J. L. G, Hinojar, B. L., Hernández, A. F., Mellón, J. A., Miratvillas, E., Pino, J. S. Martin, R. A., Fernández, F. V. (2012). *INTELIGENCIA*. Tirant Blanch.
<https://issuu.com/tirantloblanch/docs/f0d0141f9b18cd8761b6d769f0c76ba3>
- Navarro, M. A. E., & Carvalho, A. V. (2012). *INTELIGENCIA*. (pp. 13-22). Tirant Blanch.
<https://issuu.com/tirantloblanch/docs/f0d0141f9b18cd8761b6d769f0c76ba3>
- NCS4. (2017). *Project Stadia. Sports Security Senior Management Training Course*. INTERPOL. The University of Southern Mississippi.
- NCS4. (2021). *Project Stadia. Safe & Secure Major Events*. INTERPOL. The University of Southern Mississippi.
- NCS4. (2022). *Project Stadia. Safe & Secure Major Events*. INTERPOL. The University of Southern Mississippi.
- Oliveira, C. C. C. (2019). *Planeamento de Segurança de Grandes Eventos. Estudo de caso: Web Summit 2018*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <http://hdl.handle.net/10400.26/31637>
- Osmin, J., Acosta, B., Reymundo, W., Merino, L., Zometa, D. E., (2015). El impacto de la inteligencia policial en la toma de decisiones estratégicas, operativas e tácticas en la Policía Nacional Civil de El Salvador, Vol. 2, 351-414. *PNC*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522954>
- Peña, J. A.S. (2012). Inteligencia táctica, 213-232. *UNISCI*.
<https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-72494/UNISCI%20DP%2028%20-%20SAINZ%20DE%20LA%20PENA.pdf>
- Pereirinha, S. M. L. (2013). *Segurança e Gestão do Risco: os eventos corporativos e seus atores*. [Dissertação de mestrado publicada]. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/6290>

- Pinto, F. A. (2017). *Gestão de grandes eventos. A herança do Euro2004: Planeamento e Comando do Policiamento a um grande evento desportivo nacional de risco elevado*. [Trabalho final não publicado]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35145>
- Pinto, M. C. (2012). Portugal's Intelligence Evolution in the Post-9/11 World. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 25(1), 160-177. <http://dx.doi.org/10.1080/08850607.2012.622700>
- Poiars, N. C. L. B. (2021). A ciência policial em Portugal: o reconhecimento pela Comunidade Científica Internacional. ICPOL/ISCPSI. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38183>
- Ratcliffe, J. (2008). *Intelligence-Led Policing*. Willian Publishing.
- Resende, C. N. R. P. S (2017). *Inteligência criminal e investigação criminal prospetiva: estudo caso do fenómeno de criminalidade itinerante. Lanzas internacionais em Portugal*. [Trabalho final não publicado]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35125>
- Ribeiro, A. (1998). *Planeamento da Acção Estratégica – Aplicado ao Estado*. Editorial Minerva.
- Rodríguez, J. L. F., Pascual, D. S. R., Grajera, J. P., Monsalve, R. (2012). *Cuestiones de inteligencia en la sociedad contemporánea*. Ministerio de Defensa. Direccion General de Relaciones Institucionales. https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/c/u/cuestiones_inteligencia.pdf
- Silva, S. E. S. F. (2014). Policiamento de Proximidade e Intelligence-led policing. A necessidade da partilha de informação para um melhor desempenho policial.

[Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15391>

Spiller, S. (2006). The FBI's Filed Intelligence Groups and Police. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 75(5), 1-6. <http://justicestudies.com/pubs/figs.pdf>

Sullivan, J. P. (2008). *The Frontiers of Global Security Intelligence: Analytical Tradecraft and Education as Drivers for Intelligence Reform*. Small Wars Journal. <https://docplayer.net/8049019-The-frontiers-of-global-security-intelligence-analytical-tradecraft-and-education-as-drivers-for-intelligence-reform.html>

Torres, J. E. M. (2007). *Terrorismo Islâmico: Gestão dos Riscos para a Segurança Nacional*. Monografia. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Torres, J. (2015). *Gestão de Riscos no Planeamento, Execução e auditoria de Segurança*. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

UNICRI. (2007). *IPO Security Planning Model*. Traduzido por ISCPSI.

UNODOC (2010). *Criminal Intelligence, manuel for Front-line Law Enforcement*. https://www.unodc.org/documents/organized-crime/Law-Enforcement/Criminal_Intelligence_for_Front_Line_Law_Enforcement.pdf

Weisburd, D., Eck, J. (2004). *What can Police do to reduce crime, disorder, and fear*. <https://cebcp.org/wp-content/publications/WeisburdEck04.pdf>