Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717



*Artigo de pesquisa*

**Rafael Ferro Angelo**[1]
ORCiD 0000-0001-7560-4587

# MATRIZ SOC DE DIFUSÃO: UMA FERRAMENTA PRÁTICA EM AUXÍLIO À VELOCIDADE INFORMACIONAL

https://doi.org/10.58960/rbi.2025.20.269

Angelo, Rafael. 2025. "Matriz SOC de difusão: uma ferramenta prática em auxílio à velocidade informacional." *Revista Brasileira de Inteligência* (ABIN) 20: e2025.20.269. https://doi.org/10.58960/rbi.2025.20.269.

Recebido em 25/03/2025
Aprovado em 04/07/2025
Publicado em 24/09/2025

1 Agente de Polícia Federal. Mestre em Avaliação e Monitoramento de Políticas Públicas pela ENAP. Especialista em Ciências Policiais pela Escola Superior da Polícia Federal. Pesquisador do grupo de pesquisa e desenvolvimento em Inteligência Policial, Análise Criminal e Estratégias de Prevenção à Criminalidade (ANP/PF). MBA Executivo em Coaching. Bacharel em Administração Estratégica.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

## MATRIZ SOC DE DIFUSÃO: UMA FERRAMENTA PRÁTICA EM AUXÍLIO À VELOCIDADE INFORMACIONAL

**Resumo**

A nova dinâmica global, volátil, incerta, complexa e ambígua, expõe organizações a volumes crescentes de dados, redefinindo processos decisórios e reconfigurando poderes e atores, com destaque para as organizações criminosas. Além disso, embora a atividade de Inteligência adquira expressividade na interface interorganizacional, seu caráter sigiloso tem dificultado o compartilhamento oportuno de conhecimentos. Portanto, o objetivo geral do estudo é mapear os desafios relacionados à integração informacional, tendo como objetivo específico desenvolver uma ferramenta de apoio à decisão de compartilhamento de informações: a Matriz SOC, ponderando a Sensibilidade, a Oportunidade de compartilhamento e a Confiança no receptor. Os achados sugerem que seu uso possa facilitar a decisão de compartilhamento, acelerando, padronizando e reduzindo a ambiguidade na disseminação interinstitucional de conhecimentos.

**Palavras-chave**: Inteligência, difusão, velocidade informacional, matriz de decisão.

## *THE SOC SHARING MATRIX: A PRACTICAL TOOL FOR HELPING THE SPEED OF INFORMATION*

***Abstract***

*The new global dynamic, volatile, uncertain, complex and ambiguous, exposes organizations to increasing volumes of data, redefining decision-making processes and reconfiguring powers and actors, with emphasis on criminal organizations. Furthermore, although Intelligence Activity acquires expressiveness at the interorganizational interface, its confidential nature has hindered the timely sharing of knowledge. Therefore, the general objective of the study is to map the challenges related to informational integration, and the specific objective is to develop a tool to support the decision to share information: the SOC Matrix, considering Sensitivity, Opportunity of sharing and Trust [Confidence] in the receiver. The findings suggest that its use may facilitate the decision of sharing, thus accelerating, standardizing and reducing ambiguity in the interinstitutional dissemination of knowledge.*

**Keywords**: Intelligence, sharing, speed of information, decision matrix.

## *LA MATRIZ SOC DE DIFUSIÓN: UNA HERRAMIENTA PRÁCTICA PARA AUXILIAR LA VELOCIDAD INFORMACIONAL*

***Resumen***

*La nueva dinámica global, volátil, incierta, compleja y ambigua, expone a las organizaciones a volúmenes crecientes de datos, redefiniendo la toma de decisiones y reconfigurando poderes y actores, con énfasis en las organizaciones criminales. Además, aunque la actividad de inteligencia adquiere expresividad como interfaz interorganizacional, su carácter confidencial ha dificultado el intercambio oportuno de conocimientos. El objetivo general es mapear los desafíos relacionados con la integración informacional, teniendo como objetivo específico desarrollar una herramienta para apoyar la decisión de compartir información: la Matriz SOC, considerando la Sensibilidad, la Oportunidad y la Confianza en el receptor. Los hallazgos sugieren que su uso puede facilitar la decisión de compartir, acelerando, estandarizando y reduciendo la ambigüedad en la difusión interinstitucional del conocimiento.*

**Palabras clave**: Inteligencia, difusión, velocidad informacional, matriz de decisión.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

## Introdução

A nova dinâmica mundial, capitaneada pelas tecnologias disruptivas na era da informação e, mais especificamente, pela quarta revolução industrial como catalisadora da mudança atualmente em curso (Schwab 2017) expõe organizações e Estados a volumes e velocidades crescentes de dados e comunicações, redefinindo o tempo, as distância, as fronteiras e as relações entre pessoas, lugares e países (Bauman 2007).

De fato, uma abertura sem precedentes do comércio, das finanças, das viagens, das comunicações, do capital, da informação e da vigilância (Zuboff 2019) pode ser observada, projetando incerteza e imprevisibilidade nos níveis de tomada de decisão organizacionais, e originando ambientes globais voláteis, incertos, complexos e ambíguos (Mackey 1992). Mais recentemente, no contexto da pandemia de Covid-19 e da guerra na Ucrânia vemos, ainda, uma realidade frágil, ansiosa, não linear e incompressível, também denominada pelo acrônimo BANI (Brittle, Anxious, Non linear and Incomprehensible) (Cascio 2020).

Do ponto de vista criminal, o impacto de uma globalização negativa (Bauman 2007), fornece terreno prolífico à expansão de atividades ilícitas e organizações criminosas que, ao se aproveitarem das novas tecnologias, cadeias logísticas e da fragmentação de poderes estatais, logra êxito em se infiltrar em negócios legais, ilegais e níveis políticos, em flagrante desprezo a territórios e soberanias (GITOC 2021). Aos Estados, por sua vez, o respeito à soberania, territorialidade, igualdade política e não intervenção imposto por uma ordem westfaliana, outrora suficiente à governança global, se transforma em um confinamento político de ações e objetivos, ora ineficazes em escala global, salvo pela convergência de interesses expressa pela cooperação internacional (UNODC 2010; Visacro 2019).

No vácuo de controle global, novos atores sobressaem, como nos mostra a recente proliferação de organizações criminosas transnacionais (OCT). Convergentes em estratégias e fragmentárias em ações, tais estruturas demonstram notável adaptabilidade frente a contextos, oportunidades e ambientes, buscando o caminho de menor resistência estatal em seu objetivo primordial financeiro (Becker 1995). Nesse contexto, a dimensão informacional adquire ainda maior relevância, dada sua capacidade de subsidiar respostas estatais mais adequadas, eficientes e eficazes frente a ameaças complexas contemporâneas de múltiplos atores em um mundo cada vez mais interconectado, onde ameaças podem surgir de diversas frentes.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

O uso da atividade de Inteligência em todas as suas dimensões: nacional, de segurança pública e policial; e em todos os níveis organizacionais: político, estratégico, tático e operacional (Polícia Federal 2022); fornece metodologias críveis e úteis à difusão de dados, informações e conhecimentos e apresenta uma interface ao intercâmbio de conhecimentos entre organizações de estruturas e esferas distintas (Angelo 2022).

Consequentemente, o objetivo geral do estudo é mapear os desafios atuais para a Inteligência relacionados a uma maior integração informacional. Escrutinizando tal dinâmica, o objetivo específico é desenvolver uma ferramenta de apoio à decisão de compartilhamento de informações (Matriz SOC) que seja capaz de balancear a sensibilidade da informação, a oportunidade de seu compartilhamento e a confiança existente no receptor, com vista a melhorar a cooperação interorganizacional e a eficácia na luta contra a criminalidade organizada.

A metodologia utilizada é predominantemente qualitativa, e de caráter exploratório- explicativo (Gil 2017). Envolve a revisão bibliográfica de doutrinas, legislações e literatura nos temas de Inteligência, produção do conhecimento e metodologia de decisão multicritério.

Estruturalmente, o presente artigo está dividido em quatro partes, sendo a primeira destinada à atividade de Inteligência, em suas definições legais e doutrinárias. A segunda está destinada a reflexionar sobre o sigilo da atividade, em sua mistificação e adequação ao Estado Democrático de Direito; a relacionar fundamentos teóricos para a produção do conhecimento em suas inúmeras metodologias; e a refletir sobre a difusão do conhecimento. A terceira parte busca avaliar os tipos de conhecimento existentes, tácito e explícito, seus modos de conversão e a explicitar a metodologia GUT, que serve de base à adaptação da Matriz SOC. A quarta parte expõe a metodologia SOC de avaliação de difusão de conhecimentos. Por fim, conclui-se sobre algumas particularidades de uso e potenciais vantagens na utilização da matriz ora proposta.

## A Atividade de Inteligência e o sigilo

Inúmeras são as definições doutrinárias e legais da atividade de Inteligência. A Política Nacional de Inteligência (PNI), Decreto Nº 8.793 da Câmara dos Deputados, de 29 de junho de 2016, documento de mais alto nível de orientação da atividade de Inteligência em nosso país, a define como o "exercício permanente de ações especializadas, voltadas para a produção e difusão de

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

conhecimentos, com vistas ao assessoramento (...) nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação".

Para o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), refere-se à "atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório" (Brasil 1999).

Na Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP), encontramos sua definição como:

> o exercício permanente e sistemático de ações especializadas destinadas à identificação, à avaliação e ao acompanhamento de ameaças reais e potenciais no âmbito da segurança pública, orientadas para a produção e a salvaguarda de conhecimentos necessários ao processo decisório (...) e das ações destinadas à prevenção, à neutralização e à repressão de atos criminosos de qualquer natureza que atentem contra a ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil 2021).

Por sua vez, em âmbito de segurança nacional, para o Ministério da Defesa, em sua Doutrina de Operações Conjuntas, temos como propósito da atividade de Inteligência:

> assessorar o processo decisório de autoridades políticas e militares, além de apoiar o planejamento e a condução de operações militares nas situações de paz, crise ou conflito. Isto é conseguido através da difusão de conhecimentos oportunos, adequados e precisos em conformidade com os interesses políticos, estratégicos, operacionais e táticos (Defesa 2011b, 11).

Do exposto, é possível verificar que, embora cada instituição formule o conceito de Inteligência com base em particularidades e nomenclaturas inerentes a seus contextos internos e áreas de atuação, a atividade possui características essenciais, que se repetem ao longo dos textos: permanente, especializada, de assessoramento e em diversos níveis e áreas de atribuição.

Por permanente, entende-se o papel da Inteligência em prover expertise de longo prazo, enquanto instituição de Estado, em um repositório informacional estável, que ultrapassa momentos políticos e governos (Cepik 2003; Lowenthal 2009).

É especializada, pois se utiliza de metodologia e pessoal próprios, com uma doutrina mínima comum, que prevê a obtenção, produção, difusão e salvaguarda de conhecimentos, por meio de coleta, processamento e avaliação

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

de informações, que deverão ser difundidos. À Atividade de Contrainteligência recai o papel de salvaguarda dos conhecimentos produzidos, métodos, instalações e pessoal (ABIN 2023; Brasil 2021).

Com relação ao assessoramento ao processo decisório, em caráter consultivo, temos que gestores necessitam constantemente reduzir as incertezas associadas à tomada de decisão com conhecimentos situacionais, sendo esta a principal finalidade da atividade (Lowenthal 2009). Ocorre, portanto, em todos os níveis organizacionais: político-estratégico, na elaboração de políticas e planos internacionais e nacionais; tático, na elaboração de planos e ações setoriais ou operacional, envolvendo a execução de procedimentos e rotinas (Polícia Federal 2022).

Na consecução de sua finalidade, a atividade de Inteligência deve obedecer, ainda, a certas normas, princípios e pressupostos norteadores de sua conduta, a começar pela estrita obediência ao ordenamento jurídico e sistema constitucional brasileiro, uma vez que exercida no seio de um Estado Democrático de Direito.

Outros pressupostos envolvem o exercício de atividade exclusiva de Estado; de assessoramento oportuno; de busca por resultados abrangentes e de grande amplitude; que priorizem a simplicidade, objetividade e economia de meios e recursos; imparcial e segura, e sujeita a controle e supervisão por órgãos diversos; com relações de cooperação que possibilitem otimizar esforços (ABIN 2023; Cepik 2003; Lowenthal 2009; Polícia Federal 2022).

Além dos princípios e subprincípios mencionados anteriormente, merece destaque a característica responsável pelo grande secretismo e mitificação em torno da Inteligência: o sigilo. Inerente às suas atividades, como forma de obtenção de dados negados , ou na preservação de suas ações, métodos, processos, profissionais e fontes (Brasil 2016), o sigilo é visto como uma das ‘‘principais razões para haver agências de inteligência’’ (Lowenthal 2009, 27), permitindo desenvolver vantagens informacionais em auxílio à formulação de políticas e a tomada de decisão.

Neste ponto chama à atenção que, ao contrário do que possa inicialmente parecer, o sigilo da atividade não encontra óbice direto em garantias constitucionais de acesso à informação, como aquelas contidas na Constituição Federal de 1988 (Brasil 1988), em seu Art. 5° XIV, XXXIII, XXXIV, ou mesmo no princípio democrático de transparência.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

Todavia, essa adequação requer que sejam observados reservas de seus métodos e conteúdos. Sobre este aspecto, temos que:

> De modo geral, as chamadas atividades-meio do Estado (em que se incluem as atividades de provimento de informações para a tomada de decisões) seriam, nesse sentido, transparentes para os cidadãos, que olharia através delas para visualizar e controlar os atos de governantes em relação aos fins consolidados desejáveis pela comunidade política (...) Na verdade, o segredo governamental e as atividades de inteligência são compatíveis com o princípio da transparência somente quando a justificação de sua existência puder ser feita, ela própria, em público (Cepik 2003, 16-17).

Dessa forma, como justificação pública de existência e sigilo da atividade, encontramos na Lei 12.527/11, Lei de acesso à informação, em seu Artigo 24, um rol taxativo relacionando as possibilidades de classificação da informação quanto a seu grau e prazos de sigilo em função de sua imprescindibilidade à "segurança da sociedade ou do Estado" (Brasil 2011).

De forma sintética, o referido diploma relaciona informações referentes a soberania e territorialidade; relações internacionais; população; aspectos econômicos e monetários; Forças Armadas; pesquisa; desenvolvimento científico ou tecnológico; sistemas, bens, instalações e áreas de interesse estratégico; instituições e altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares e, de maior relevância a este estudo, aquelas que possam:

> VIII - comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações (Brasil 2011).

Verifica-se que o sigilo inerente à atividade de inteligência não afronta o ordenamento jurídico nacional, notadamente com relação a direitos de acesso à informação e transparência. Entretanto, como exposto, é necessário que o secretismo encontre justificação em sua utilidade e conteúdo, e não em sua forma, introduzindo um viés de aferição do quanto a disseminação de certos conhecimentos se mostrem capazes de "comprometer atividades" (Brasil 2011) da Inteligência em específico.

## Fundamentos teóricos para a produção e difusão do conhecimento

Cabe à Inteligência, enquanto atividade especializada, o desenvolvimento de doutrinas e métodos de produção de conhecimento e aplicação próprios, amparados nas particularidades de sua atuação como atividade de Estado, na função de "auxiliar no entendimento da transformação qualitativa da informação em conhecimento e a presença de atores distintos, como os usuários

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

da informação" (Cepik 2003, 32).

Nesse contexto, inúmeras também são as metodologias que descrevem a produção de seu conhecimento, com nomenclaturas variando desde Metodologia de Produção do Conhecimento de Inteligência (MPC) para a ABIN (ABIN 2023) até Ciclo de Inteligência para o Ministério da Defesa (Defesa 2011a), cada qual com particularidades inerentes à esfera, contextos e âmbitos no qual ocorrem.

Para a ABIN, a MPC prevê a aplicação de seis fases não necessariamente ordenada ou com limites precisos: planejamento; reunião; avaliação; integração e interpretação; formalização e validação; difusão e resultados (ABIN 2023, 107), representada no modelo que segue (Figura 1).

**Figura 1**
**Metodologia de Produção do Conhecimento de Inteligência (MPC)**


Fonte: ABIN (2023, 108).

Na fase de planejamento serão definidos o escopo do trabalho, suas condicionantes de produção, como o usuário, sua finalidade, os limites temporais e prazo de entrega, o nível de sigilo, formatos de difusão, expectativas e propositura de equipe. Destacam-se, ainda, a definição do assunto e dos aspectos essenciais conhecidos e a conhecer

A fase de reunião envolve a coleta, reunião e preparo, segundo o planejamento, de dados, informações, conhecimentos ou outros conhecimentos de inteligência no objetivo de responder aos aspectos essenciais a conhecer

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

definidos no planejamento. Na avaliação, os insumos anteriormente coletados serão avaliados por um profissional de inteligência quanto à sua validade, pertinência, significância e credibilidade.

A próxima etapa, de integração e interpretação envolve analisar, integrar e interpretar as frações de conhecimento avaliadas de modo a construir argumentos e conclusões sobre as evidências apresentadas que possam esclarecer o assunto. O conhecimento de inteligência, então, passa à etapa de formalização e validação, onde ocorre a revisão, formatação final e sua validação analítica e técnica antes da difusão, podendo incluir revisão gramatical, lógica interna, adequação à linguagem e metadados.

Por fim, na etapa de difusão e resultados, o conhecimento de inteligência anteriormente reunido, avaliado, integrado e interpretado, formalizado e validado é difundido a seus usuários, com seus resultados sendo avaliados com vistas a melhorar os ciclos subsequentes de produção (ABIN 2023).

De modo assemelhado, a doutrina de operações conjuntas do Ministério da Defesa (Defesa 2011a) define ciclo de inteligência como um processo destinado a atender às Necessidades de Inteligência (NI), composto de quatro fases (Figura 2).

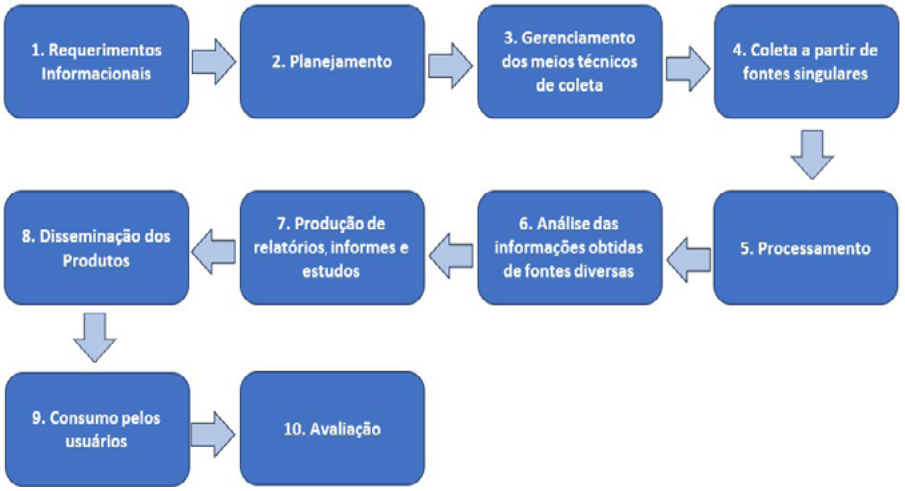
**Figura 2**
**Ciclo de inteligência na doutrina de operações conjuntas do Ministério da Defesa**


Fonte: elaborado pelo autor (2024), com base em Defesa (2011a).

Resumindo a diversidade doutrinária existente, Cepik (2003) salienta a presença recorrente de 10 etapas principais nas descrições de ciclos de Inteligência, a saber: requerimentos informacionais; planejamento; gerenciamento dos meios técnicos de coleta; coleta a partir de fontes singulares; processamento; análise das informações obtidas de fontes diversas; produção de relatórios, informes e estudos; disseminação dos produtos; consumo pelos usuários e avaliação, podendo ser representadas como na Figura 3.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

**Figura 3**
**Ciclo convencional da Inteligência**




Fonte: elaborado pelo autor (2024), com base em Cepik (2023, 32).

De uma comparação das doutrinas descritas, é possível verificar semelhanças e complementariedades, embasando a elaboração neste estudo de um modelo genérico para o ciclo de Inteligência, com base na bibliografia selecionada, composto por quatro atividades de direcionamento: direção política e planejamento, coleta ou reunião, análise ou processamento e disseminação ou difusão; e uma etapa de avaliação, que retroage em melhoria contínua ao processo (Figura 4).

**Figura 4**
**Modelo genérico para o ciclo de Inteligência**


Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Dos modelos analisados, é possível observar a presença de uma etapa específica de difusão e/ou disseminação como parte da comunicação do conhecimento produzido, permitindo ao receptor retroagir, por meio da elaboração de avaliação e feedback. Esse ciclo, caracterizado por um fluxo contínuo de informações, se mostra essencial para a melhoria da qualidade do conhecimento compartilhado.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

No entanto, a atividade de Inteligência demanda um permanente balanceamento entre a disseminação de seus resultados e sua necessidade principiológica de secretismo, impondo desafios adicionais na integração informacional entre atores de diferentes organizações. A interseção entre tais necessidades representa um dilema constante na atividade. Se, por um lado, a divulgação de informações em momento oportuno permite a adoção de medidas preventivas e/ou corretivas por parte do usuário, por outro, a exposição prematura ou inadequada pode comprometer operações, revelar fontes sensíveis ou mesmo gerar desinformação e confusão.

Dessa forma, um equilíbrio entre possíveis ganhos oriundos da disseminação de conhecimentos e a necessidade de seu sigilo e compartimentalização devem ser sempre avaliados, demandando tempo na decisão e utilização dos corretos canais de comunicação. A esse respeito, Cepik argumenta que

> problemas de agilidade são inerentes à própria natureza das atividades de serviços de inteligência, em função da contradição potencial entra a demanda por aumento das informações disponíveis sobre determinado assunto e/ou indivíduo e a simultânea necessidade de protegê-las da indiscrição alheia (Cepik 2003, 9).

Diante de tal dilema, dois cenários possíveis se apresentam. No primeiro, a necessidade de sigilo se mostra maior do que a necessidade de tornar o conhecimento oportuno. Nesse contexto, o sigilo e a compartimentalização adquirem precedência, seja por razões estratégicas ou riscos operacionais.

O segundo cenário, por outro lado, ocorre quando a necessidade de tornar o conhecimento acionável se sobrepõe ao sigilo, ou seja, quando a disseminação é justificada por ameaças iminentes, demandas institucionais ou oportunidades estratégicas que possam ser aproveitadas por diferentes atores envolvidos no processo decisório.

Embora a importância de tal interface no ambiente informacional para a produção de conhecimento útil seja amplamente reconhecida, sua aplicabilidade não tem sido imediata. Além disso, o processo está longe de ser trivial, exigindo não apenas a infraestrutura adequada para coleta, análise e disseminação de informações, mas também a coordenação entre os diferentes atores envolvidos, com significativos obstáculos técnicos e organizacionais que podem comprometer a eficiência do fluxo informacional.

Como entraves, pragmaticamente, é possível elencar algumas causas, como a divergência de objetivos entre nacionalidades, esferas, órgãos e funções distintas; a prevalência de ego institucional; brigas políticas por recursos,

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

atribuições e projeção de poder; a diversidade de procedimentos técnico-doutrinários, que pode criar barreiras operacionais entre diferentes entidades; dificuldades na produção do conhecimento dentro do tempo oportuno (*timing* informacional); a tendência ao assessoramento se tornar um fim em si mesmo, e não um meio; a dificuldades em gerar sinergia entre setores e funções distintas; dentre muitos outros. Nesse escopo, um ponto crítico que merece destaque diz respeito à necessidade de criação de canais de confiança entre os diferentes agentes envolvidos no processo, vez que sua ausência pode resultar em resistência ao compartilhamento, comprometendo a qualidade da cooperação interinstitucional.

Há, assim, uma crescente demanda de organizações envolvidas no combate à criminalidade transnacional e interestadual em melhorar suas interfaces informacionais, por motivos diversos. Além disso, um aprofundamento em teorias de produção e compartilhamento de conhecimentos faz-se necessário, buscando um melhor entendimento de ambientes propícios à sinergia interinstitucional. Inicialmente, temos que sinergia pode ser entendida como:

> trabalho conjunto (...) [quando] duas ou mais causas produzem, atuando conjuntamente, um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente (...) Assim, a sinergia constitui o efeito multiplicador das partes de um sistema que alavancam o seu resultado global. A sinergia é um exemplo de emergente sistêmico: uma característica do sistema que não é encontrada em nenhuma de suas partes tomadas isoladamente (Chiavenato 2004, 424-425).

Portanto, é na união de instituições distintas que temos o potencial de criação de um emergente sistêmico potencialmente capaz de antagonizar redes de ilícitos organizadas. No entanto, para tal, é imperativo que se promova melhoria significativa nos canais de comunicação, de forma a tornar o conhecimento produzido acessível e utilizável de maneira eficaz, em meio à confiança mútua entre os envolvidos.

## Espaços de produção de conhecimento e metodologia GUT

No âmbito desta questão, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a coexistência de dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, cuja conversão entre si ocorre de modo dinâmico, por meio de interações sociais, em quatro possibilidades: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, dando origem ao que denominam de modelo "SECI" (figura 5).

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

**Figura 5**
**Modelo SECI**


Fonte: adaptado de Nonaka & Takeuchi (1997, 69).

Do modelo, pode-se destacar a importância da condução de processos de socialização entre as organizações, o que ocorre, em meio às atividades de segurança, notadamente em treinamentos conjuntos e continuados (Angelo 2022). Outro ponto de destaque, essencial a este estudo, diz respeito à externalização de conhecimentos produzidos, sendo este um dos papéis primordiais da atividade de Inteligência em contextos interorganizacionais estatais.

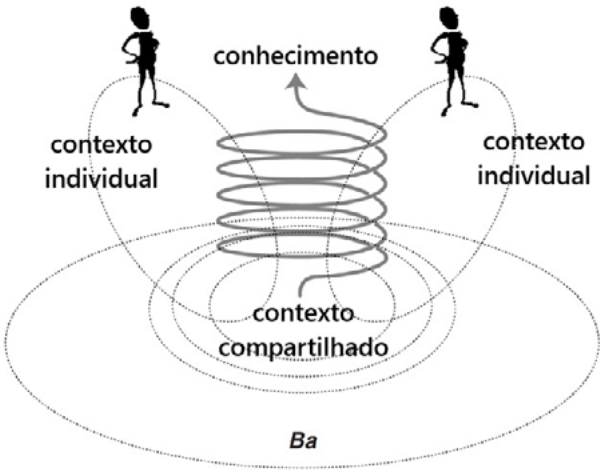
Ocorre que, diferentemente de interações humanas comuns, a criação de conhecimento entre organizações necessita de ambientes e contextos característicos para que possa ocorrer. Desta forma, Nonaka, Toyama e Konno (2000), em complemento a seu estudo inicial, defendem a criação de espaços específicos destinados à conversão e compartilhamento de conhecimento, sejam eles individuais ou coletivos, aos quais denominam de ‘‘Ba’’:

> plataforma para a ‘‘concentração de recursos’’ da organização de ativos de conhecimento e as capacidades de intelectualização entre processos de criação do conhecimento. Ba coleta o conhecimento aplicado da área e o integra. (Nonaka, Toyama e Konno 1998, 41).

O modelo pode ser mais bem compreendido por meio de uma representação visual (Figura 6).

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

**Figura 6**
**"Ba" como um contexto compartilhado em movimento**




Fonte: adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2000, 14).

Resulta que a criação e o compartilhamento do conhecimento podem ocorrer de modo satisfatório, ou não, a depender da adequação destes ambientes ("Ba") ao modo de conversão do conhecimento adotado, com impacto direto nos níveis de confiança (solicitude) obtidos naquela troca informacional em específico. Logo, é essencial que indivíduos envolvidos em relações de comunicação possuam intencionalidade compartilhada, e que haja um canal com a devida confiança estabelecida (Von Krogh, Ichijo e Nonaka 2001).

Corroborando esse pensamento, não é possível intencionalmente criar confiança mútua, mas esta pode ser estimulada por meio de estruturas e contextos adequados (Holanda, Francisco e Kovaleski 2009), quando organizações compartilham experiências e conhecimentos em torno de um conceito comum. Isso é particularmente relevante em instituições voltadas para o combate conjunto e sistêmico da criminalidade organizada (Angelo 2022). Sobremaneira:

> [o] uso do conhecimento é diferente daquele dos recursos tangíveis. Ao usar recursos tangíveis é preciso distribuir eficientemente de acordo com as funções e objetivos. Conhecimento, contudo, é intangível, sem fronteiras, e dinâmico, e se não for usado em um momento específico em um local específico, não tem valor. Portanto, o uso do conhecimento requer a concentração dos recursos do conhecimento em um determinado espaço e tempo (Nonaka e Konno 1998, 41).

O princípio da oportunidade em Inteligência é, portanto, essencial à capacidade de tornar o conhecimento produzido útil, independente do nível de as-

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

sessoramento realizado. Nesse sentido, é crucial uma melhora na velocidade de compartilhamento de dados entre instituições envolvidas na repressão a crimes, no entendimento de ser esse um contexto que demanda maior permissividade informacional.

Porém, nessa demanda, é essencial que não sejam desconsiderados os princípios básicos norteadores da atividade, notadamente aqueles relacionados ao sigilo, em determinados casos. Nessa direção, como relatado anteriormente, a conformação do conteúdo do resultado da atividade à justificação pública de sigilo deverá sempre ser realizada, tomando por óbvio que conteúdos secretos e sigilosos deverão atender a seu grau formal de classificação.

Com relação aos demais conteúdos, com enfoque pragmático, é possível o desenvolvimento e aplicação de técnicas capazes de avaliar e balancear a sensibilidade do conhecimento produzido, a oportunidade de seu uso e o nível de confiança existente por meio de uma Análise Multicritério de Decisão (MCDA) adaptada dos fundamentos teóricos da metodologia GUT.

A matriz de priorização GUT pode ser descrita como uma ferramenta da área de qualidade na solução de problemas, por meio de priorização de ações, dentre os cursos de ações disponíveis à organização (Kepner e Tregoe 1981). Para tal, se utiliza dos atributos de gravidade, urgência e tendência, que dão origem a seu acrônimo, na seleção do caminho com menor impacto adverso potencial.

No contexto da atividade de Inteligência e da segurança institucional, a matriz GUT tem se tornado uma ferramenta valiosa para orientar a priorização de informações, tomada de decisão e recursos institucionais. Seu uso contribui para decisões mais fundamentadas e equilibradas, permitindo um aprimoramento estratégico ao reduzir a subjetividade de tomada de decisões, favorecendo um processo mais transparente e fundamentado.

Embora possua aplicabilidade nas ciências administrativas na priorização de ações; na etapa de planejamento das ações do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) a ferramenta permite uma visão ampla de possíveis alternativas em nível executório, orientando a ação e atividade finalística institucional (Andrade, Reis e Sanches 2022). Portanto, viabiliza um diagnóstico capaz de sugerir medidas referentes à difusão de conhecimentos interinstitucionais.

O acrônimo GUT se refere a seus três critérios fundamentais: Gravidade, Urgência e Tendência, utilizados na avaliação e hierarquização de questões

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

organizacionais. Gravidade (G) se refere à intensidade de risco ou danos que podem ocorrer caso um problema não seja tratado adequadamente, considerando o impacto potencial da decisão sobre os objetivos, resultados, processos e pessoas.

O critério de urgência (U) se relaciona ao tempo disponível à ação organizacional antes que os efeitos negativos do problema ou da ausência de decisão se manifestem. Avalia, portanto, a necessidade temporal de resposta, determinando se a situação requer uma intervenção imediata ou se pode ser postergada. O critério de tendência (T) se refere ao prognóstico de desenvolvimento do problema na ausência de intervenção. Considera a probabilidade de agravamento da situação no tempo, caso nenhuma ação ou decisão seja tomada no tempo presente.

A aplicação da matriz demanda a atribuição de notas para cada um dos três critérios descritos, geralmente por intermédio de uma escala de Likert em cinco graus: 1 a 5, sendo 1 a menor gravidade, urgência ou tendência e 5 a maior. As notas podem ser atribuídas por apenas uma pessoa ou por um grupo de especialistas através dos métodos Delphi ou Mini-Delphi (Andrade, Reis e Sanches 2022), sendo utilizadas rodadas sucessivas de convencimento ou a média de suas notas como nota final para os critérios.

Essa modalidade possui o adicional de remover a subjetividade e possíveis vieses individuais e pessoais da equação, ao diluí-los entre as outras notas. Após a avaliação individual de cada critério, o índice final da Matriz GUT pode ser obtido pela multiplicação das pontuações de Gravidade, Urgência e Tendência (G x U x T). Organizacionalmente, espera-se que os resultados com índices mais altos sejam tratados com maior prioridade através do direcionamento de recursos e esforços.

De todo o exposto, no objetivo específico do estudo de desenvolver uma ferramenta de apoio à decisão de compartilhamento de informações integrando metodologias específicas, os princípios da atividade de inteligência, e a confiança oriunda de contextos de compartilhamento de conhecimento com fins de atuação em redes de instituições interestaduais e internacionais distintas, o presente artigo sugere a utilização de uma matriz GUT adaptada à difusão, ora denominada de "Matriz SOC", com base em três critérios, definidos conforme o Quadro 1.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

**Quadro 1**
**Critérios para análise da Matriz SOC**

| Critério | O que deve ser considerado na análise |
|---|---|
| Sensibilidade da informação (S) | Critério que avalia o grau e necessidade de sigilo dos dados, informações e conhecimentos obtidos. |
| Oportunidade da difusão (O) | Critério que avalia a necessidade temporal de difusão dos dados, informações e conhecimentos obtidos, com base no uso potencial em atividades de enfrentamento à criminalidade organizada. |
| Confiança no receptor (C) | Critério que avalia a confiança existente no receptor da mensagem, com base na probabilidade de uso correto e compartimentalização. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## A Matriz SOC

A avaliação por meio da Matriz SOC objetiva assessorar a tomada de decisão sobre o compartilhamento (ou não) de dados, informações e conhecimentos entre instituições, garantindo potencial celeridade em uma resposta sistêmica destas instituições em resposta à criminalidade organizada transnacional e entre estados da federação.

Como ferramenta de auxílio à elaboração da Matriz, optou-se por utilizar a metodologia GUT contextualizando sua aplicação à temática do estudo, pela modificação de seus critérios para Sensibilidade da informação (S), Oportunidade da difusão (O) e nível de Confiança existente no receptor (C), auxiliando o processo decisório em potencial incremento à velocidade de resposta de múltiplos atores estatais à dinamicidade criminal.

Identificada tal preferência por critérios, o ordenamento de priorização por pesos envolveu o reconhecimento de que a Sensibilidade da informação (C1) possui maior relevância na avaliação de sua difusão, seguida pela Confiança no receptor (C3) e oportunidade de difusão (C2), atendendo ao seguinte ordenamento:

$$C1 > C3 > C2$$

A atribuição de peso a cada um dos critérios foi traduzida com uso da ferramenta Rank Order Centroid (ROC) adaptada, com pesos: 1, ½ e ¼. Sobremaneira, do ordenamento e atribuição de pesos temos:

- Sensibilidade da informação (C1), com peso 1;

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

- Oportunidade de difusão (C2), com peso ¼, ou 0,25;

- Confiança no receptor (C3), com peso ½, ou 0,50.

Na aplicação da metodologia, os critérios de Sensibilidade da informação (C1), Oportunidade da difusão (C2) e Confiança no receptor (C3) devem ser avaliados individualmente por 3 (três) especialistas com base em uma metodologia Mini Delphi, simplificação da técnica estruturada preditiva Delphi utilizada para a troca de informação entre painelistas anônimos em um número de interações (Rowe e Wright 2001).

O uso de três especialistas se destina a mitigar possíveis vieses pessoais na definição da importância de cada critério, e as valorações passíveis de atribuição estão baseada em um acordo semântico elaborado em uma escala Likert em 5 graus (Quadro 2):

**Quadro 2**
**Acordo Semântico dos critérios da Matriz SOC**

| | Semântica | Sensibilidade | Oportunidade | Confiança |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Nenhum | Não é sensível | Não é oportuno | Não é confiável |
| 2 | Muito pouco | Muito pouco sensível | Muito pouco oportuno | Muito pouco confiável |
| 3 | Pouco | Pouco sensível | Pouco oportuno | Pouco confiável |
| 4 | Normal | Sensível | Oportuno | Confiável |
| 5 | Muito | Muito sensível | Muito oportuno | Muito confiável |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observe-se que cada critério contido na tabela de acordo semântico corresponde a uma pontuação quantitativa, de 1 a 5. Desta forma, as notas finais de cada um dos critérios são a média aritmética simples ($\mu$) resultante das três notas atribuídas pelos especialistas para cada um dos três critérios, multiplicado pelos pesos relacionados a cada critério em específico, sendo C1 = 1; C2 = 0,25 e C3 = 0,50. Seguem as fórmulas de cálculo final para cada um dos critérios.

$$S = (\text{Valor S Esp. 1} + \text{Valor S Esp. 2} + \text{Valor S Esp. 3}) / 3 \times 1$$

$$O = (\text{Valor O Esp. 1} + \text{Valor O Esp. 2} + \text{Valor O Esp. 3}) / 3 \times 0{,}25$$

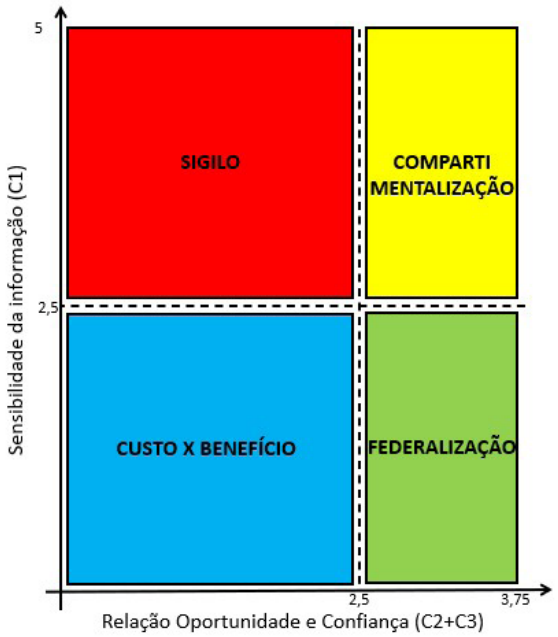
$$C = (\text{Valor C Esp. 1} + \text{Valor C Esp. 2} + \text{Valor C Esp. 3}) / 3 \times 0{,}50$$

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

As pontuações finais obtidas deverão, então, ser utilizadas para situar o resultado obtido dentro de uma plotagem bidimensional em um gráfico cartesiano composto, no eixo das abscissas (y) pela pontuação final de S. (Sensibilidade da Informação) e, no eixo das ordenadas (x): pelo somatório entre as pontuações finais de O. (Oportunidade da difusão) e C. (Confiança no receptor).

Temos, portanto, o intervalo entre 1 e 5 para o eixo "y", sendo 2,5 a sua mediana; e o intervalo entre 0,75 e 3,75 para o eixo "x", sendo mantido 2,5 como limiar de referência por opção metodológica, o que permite elaborar uma plotagem cartesiana em quatro quadrantes, cada uma atribuída a uma medida de tratamento: avaliação de custo X benefício; sigilo; compartimentalização ou federalização do conhecimento, nos moldes do modelo da Figura 7.

**Figura 7**
**Quadrantes da Matriz SOC**




Fonte: elaborado pelo autor (2024).

- Sigilo: informação com alta sensibilidade (S ≥ 2,5) e cenário com baixa relação de oportunidade e confiança (O + C < 2,5). Baixa probabilidade de aproveitamento da informação de modo oportuno demandam recursos organizacionais em sua produção que poderiam ser mais bem utilizados em outras atividades. De mesmo modo, uma baixa confiança no receptor representa riscos associados ao compartilha-

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

mento da informação que, quanto mais valiosa, menos deverá ser compartilhada. Neste cenário, a atividade de Inteligência deve prezar por manter em sigilo a informação, não realizando sua disseminação a menos que seja necessária.

- Compartimentalização: informação com alta sensibilidade (S ≥ 2,5) e cenário com alta relação de oportunidade e confiança (C2 + C3 ≥ 2,5). Neste cenário pode ser considerado haver um nível de confiança e oportunidade suficiente à difusão dos conhecimentos, porém, com amparo na alta sensibilidade da informação, sua interface deve prezar pela compartimentalização, devendo ser repassada apenas a quem tenha a necessidade de conhecê-la, através de níveis e canais corretos de comunicação.

- Federalização: informação com baixa sensibilidade (S < 2,5) e cenário com alta relação de oportunidade e confiança (C2 + C3 ≥ 2,5). O baixo nível de sensibilidade da informação associado a uma alta relação entre confiança e oportunidade faz com que mais benefícios sejam obtidos do compartilhamento e federalização do conhecimento do que de seu sigilo e compartimentalização. Esse é o cenário ideal requerido por atividades que demandam uma atuação coordenada a nível interestadual e internacional, dentro de um conceito de segurança multidimensional, pela sua capacidade em tornar o assessoramento da função informacional da inteligência plenamente acionável pelas equipes a nível operacional e local (Angelo 2022).

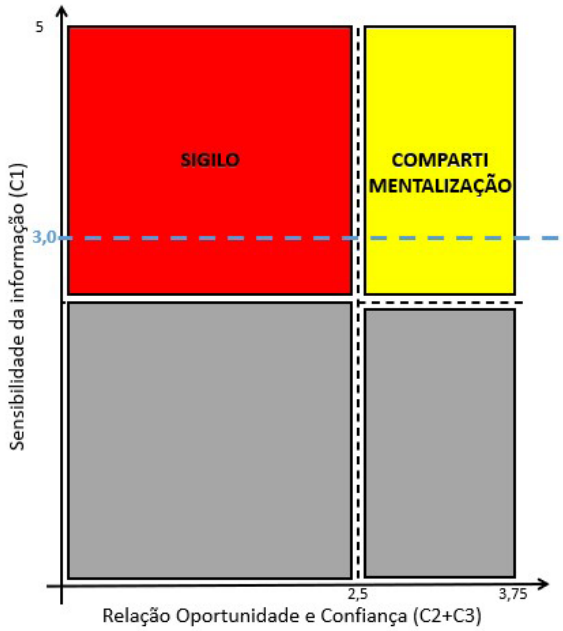
- Análise de custo X benefício: informação com baixa sensibilidade (S < 2,5) e cenário com baixa relação de oportunidade e confiança (C2 + C3 < 2,5). A baixa sensibilidade e baixa relação de confiança e oportunidade deste cenário fazem com que a difusão do conhecimento deva ser avaliada a depender de cada caso concreto individualmente, uma vez que é possível haver o vazamento do conhecimento que, por sua vez, não representa uma grande perda do ponto de vista do secretismo da atividade.

Para ilustrar a aplicabilidade da Matriz SOC, considere-se uma situação hipotética envolvendo uma operação conjunta em faixa de fronteira, com a participação de órgãos de persecução penal federais, aduaneiros e forças estaduais. Suponha que um relatório de inteligência identifique movimentações financeiras suspeitas atribuídas a uma organização criminosa transnacional, com informações variando de ‘‘pouco sensível’’ (S=3) a ‘‘muito sensível’’ (S=5).

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

Como esse critério possui peso 1, e adota valores sempre maiores do que 2,5 no exemplo exposto; com base na Matriz SOC, haveriam apenas duas recomendações passíveis de adoção: manutenção de sigilo, ou compartimentalização, dependendo da valoração da Oportunidade da difusão (O) e Confiança no receptor (C), como demonstra a Figura 8.

**Figura 8**
**Plotagem de quadrantes da Matriz SOC no exemplo em que a sensibilidade varia de "pouco sensível" (S=3) a "muito sensível" (S=5).**




Fonte: elaborado pelo autor.

Pressuponha-se, adicionalmente, que o grau de confiança no receptor (C) entre as instituições envolvidas na atividade ainda esteja em estágios iniciais, e seja "pouco confiável" (C = 3, com peso 0,50). Nesse sentido, a decisão recairia sobre a avaliação da Oportunidade em se difundir o conhecimento (O, com peso 0,25).

Observe-se que, no caso exemplificativo, para oportunidades consideradas de "não oportunas" (O = 1) a "pouco oportunas" (O = 3), a recomendação seria pelo sigilo; no entanto, para casos em que a opção de compartilhar se mostre "oportuna" (O = 4) ou "muito oportuna" (O = 5), o escopo se altera, recomendando-se a difusão compartimentalizada do conhecimento (compartimentalização). O Quadro 3 ilustra valores passíveis de obtenção

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

na aplicação da matriz

**Quadro 3**
**Valores da Matriz SOC no exemplo**

| | | Valores de O (peso 0,25) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valores de C (peso 0,5) | 1 | 0,75 | 1,00 | 1,25 | 1,50 | 1,75 |
| | 2 | 1,25 | 1,50 | 1,75 | 2,00 | 2,25 |
| | 3 | 1,75 | 2,00 | 2,25 | 2,50 | 2,75 |
| | 4 | 2,25 | 2,50 | 2,75 | 3,00 | 3,25 |
| | 5 | 2,75 | 3,00 | 3,25 | 3,50 | 3,75 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Do exposto temos que, mesmo diante de uma situação que exija resposta rápida, a ausência de confiança entre os atores (C) e o grau de sensibilidade da informação (S) impõem limites à sua difusão generalizada. A medida adequada, portanto, recairia na avaliação da oportunidade em compartilhar o conhecimento (O), mitigando riscos institucionais e operacionais.

A aplicação da Matriz SOC, portanto, permite melhor identificar esse ponto de equilíbrio de modo estruturado, orientando escolhas que preservem tanto a eficácia da ação quanto a integridade da informação como instrumento de apoio à decisão estratégica, sobretudo em contextos de elevada complexidade institucional.

## Conclusão

Do exposto, a aplicação da matriz SOC proporciona um framework padronizado para a classificação e disseminação do conhecimento, reduzindo a ambiguidade decisória, potencialmente acelerando a velocidade informacional entre instituições, fator essencial em um ambiente de segurança que exige respostas ágeis a ameaças emergentes, como a criminalidade complexa contemporânea.

Inobstante, é crucial destacar que uma avaliação inadequada sobre o sigilo a ser atribuído ao conhecimento possui o potencial para prejudicar a confiança existente entre pessoas e instituições sendo, portanto, demandada especial atenção à correta avaliação de cenário, a depender do caso concreto. De modo similar, a classificação de uma instituição ou órgão congênere como

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

de "baixa confiança" em âmbito institucional deve ser tratada apenas internamente, sob pena de ocasionar uma crise entre as instituições.

Ademais, a integração dos critérios SOC em medidas de tratamento de sigilo, compartimentalização, custo-benefício e federalização deve ser cuidadosamente equilibrada, na promoção de uma cultura de inteligência que se mostre ao mesmo tempo segura e eficiente. A contínua revisão dos resultados da metodologia proposta é igualmente importante para a manutenção da integridade e da eficácia das avaliações realizadas.

Em síntese, a gestão adequada das informações e do conhecimento em inteligência é vital para a segurança nacional e para a confiança mútua entre instituições. Nessa seara, a utilização da Matriz SOC em auxílio à avaliação de difusão possui potencial para captar mudanças no ambiente, atraindo maior robustez e velocidade ao fluxo informacional, em contraposição a organizações criminosas. Sob outro escopo, possui a capacidade de indicar o fortalecimento do canal de confiança como demandas intrainstitucionais.

Por fim, a adoção da ferramenta possibilita às organizações estabelecerem uma linguagem comum para avaliar e classificar de riscos na comunicação, na direção de um entendimento mútuo. Por certo, uma abordagem compartilhada acelera a circulação de informações críticas, permitindo que as partes interessadas identifiquem rapidamente questões prioritárias e alinhem suas ações de forma coordenada, em uma maior capacidade coletiva de resposta aos desafios de segurança nacional e pública frente às situações adversas das novas dinâmicas criminais.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

## Referências

Agência Brasileira de Inteligência (ABIN). 2023. Doutrina da Atividade de Inteligência. Brasília: Abin. https://www.gov.br/Abin/pt-br/centrais-de-conteudo/doutrina/Doutrina-da-Atividade-de-Inteligencia-2023.

Andrade, Felipe S. de, Alessandro R. dos Reis e Marcelo C. Sanches. 2022. "Análise de Risco de pessoa: a convergência das medidas de proteção com os procedimentos de segurança adequados." *Revista Susp* 1 (2). https://doi.org/10.56081/2763-9940/revsusp.v1i2.a7.

Angelo, Rafael Ferro 2022. "Segurança multidimensional nas fronteiras brasileiras: a capacidade disruptiva do programa V.I.G.I.A." *Revista Brasileira de Ciências Policiais* 13 (10): 355–94. https://doi.org/10.31412/rbcp.v13i10.968.

Barron, H., and B. E. Barret. 1996. "Decision Quality Using Ranked Attribute Weights." *Management Science* 42 (11): 1515–23.

Bauman, Zygmunt. 2007. *Tempos Líquidos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Becker, Gary. 1995. *The Economics of Crime*. Richmond, VA: Federal Reserve Bank of Richmond.

Brasil. 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

Brasil. 1999. *Lei Nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999*. Diário Oficial da União, 8 de dezembro. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9883.htm.

Brasil. 2011. *Lei Nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Diário Oficial da União, 18 de novembro. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm.

Brasil. 2016. *Decreto Nº 8.793, de 28 de junho de 2016*. Diário Oficial da União, 29 de junho. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8793.

Brasil. 2021. *Decreto Nº 10.777, de 24 de agosto de 2021*. Diário Oficial da União, 25 de agosto. https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.777-de-24-de-agosto-de-2021-340717199.

Cascio, Jamais. 2020. "Facing the age of chaos," *Medium*, 29 de abril. https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d.

Cepik, Marco. 2003. *Espionagem e democracia: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização de serviços de inteligência*. Rio de Janeiro: FGV.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

Chiavenato, Idalberto. 2004. *Introdução à Teoria Geral Da Administração*. Edição Compacta. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Gil, Antonio Carlos. 2017. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Global Initiative Against Transnational Organized Crime. 2021. "The Global Illicit Economy: Trajectories of Transnational Organized Crime." Março. https://globalinitiative.net/wp-content/uploads/2021/03/The-Global--Illicit-Economy-GITOC-Low.pdf.

Holanda, Luiz M. C., Antonio C. de Francisco e João L. Kovaleski. 2009. "A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento," *Ciência da Informação* 38 (2): 96–109. https://www.scielo.br/j/ci/a/GbQXXHfjWcysgwFr7PfqKSQ/?lang=pt&format=pdf.

Kepner, Charles H., e Benjamin B. Tregoe. 1981. *O administrador racional*. São Paulo: Atlas.

Lowenthal, Mark M. 2008. *Intelligence: From Secrets to Policy*. Washington, DC: CQ Press.

Mackey, Robert H., Sr. 1992. *Translating Vision into Reality: The Role of the Strategic Leader*. Carlisle Barracks, PA: US Army War College.

Ministério da Defesa. 2011a. *Manual de Doutrina de Operações Conjuntas 1° volume (MD30-M-01)*. https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/134/1/MD30_M01_v1.pdf.

Ministério da Defesa. 2011b. *Manual de Doutrina de Operações Conjuntas 3° volume (MD30-M-01)*. https://www.resdal.org/caeef-resdal/assets/brasil---manual-de-doutrina-de-operacoes-conjuntas---3%C2%BA--volume.pdf.

Nonaka, Ikujiro, e Noboru Konno. 1998. "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review* 40 (3): 40–54. http://contents.kocw.net/KOCW/document/2014/Chungbuk/KimSangWook/10-1.pdf.

Nonaka, Ikujiro, e Hirotaka Takeuchi. 1997. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama, e Noboru Konno. 2000. "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning* 33 (1): 5–34. https://www.researchgate.net/publication/222666807_SECI_Ba_and_Leadership_a_Unified_Model_of_Dynamic_Knowledge_Creation.

Revista Brasileira de Inteligência
2025 • nº 20 • e2025.20.269
ISSN 2595-4717

Polícia Federal. 2022. *Doutrina de Inteligência Policial da Polícia Federal*. Brasília.

Rowe, Gene, e George Wright. 2001. "Expert Opinions in Forecasting: The Role of the Delphi Technique," in *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, organizado por J. Scott Armstrong, 125–44. New York: Springer Science & Business Media.

Schwab, Klaus. 2016. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Currency. https://archive.org/details/the-fourth-industrial-revolution--schwab-2016/page/32/mode/2up.

UNODC (United Nations Office on Drugs and Crime). 2010. "The Globalization of the Crime: A Transnational Organized Crime Threat Assessment," https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/tocta/TOCTA_Report_2010_low_res.pdf.

Visacro, Alessandro. 2019. "Fazendo as coisas certas: segurança e defesa do Estado moderno," *Cadernos de Estudos Estratégicos* 20: 49-80. https://ebrevistas.eb.mil.br/CEE/article/view/6723.

Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, e Ikujiro Nonaka. 2001. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa como o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.

Zuboff, Shoshana. 2019. "High Tech Is Watching You," *Harvard Gazette*, 4 de março. https://news.harvard.edu/gazette/story/2019/03/harvard--professor-says-surveillance-capitalism-is-undermining-democracy/.