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

Marcos Eduardo Gomes
Tássio de Oliveira Araújo

Inovação de Processo na Inteligência de Segurança Pública: a integração sinérgica CIAT-SESP no Espírito Santo

Florianópolis - SC
2026

Marcos Eduardo Gomes
Tássio de Oliveira Araújo

Inovação de Processo na Inteligência de Segurança Pública: a integração sinérgica CIAT-SESP no Espírito Santo

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

Orientador(a): Prof.(a) Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.(a)

Florianópolis - SC
2026

GOMES, MARCOS EDUARDO
Inovação de Processo na Inteligência de Segurança Pública : a integração sinérgica CIAT-SESP no Espírito Santo / MARCOS EDUARDO GOMES, TÁSSIO DE OLIVEIRA ARAÚJO ; orientadora, GERTRUDES APARECIDA DANDOLINI, 2026.
31 p.

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

Inclui referências.

1. Inteligência de Segurança Pública. 2. Inovação de processo. 3. Análise Temática. 4. Gestão do conhecimento. 5. Crime organizado. I. ARAÚJO, TÁSSIO DE OLIVEIRA. II. DANDOLINI, GERTRUDES APARECIDA. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Especialização em Inteligência e Inovação Aplicadas no Enfrentamento ao Crime Organizado. IV. Título.

Marcos Eduardo Gomes

Tássio de Oliveira Araújo

Inovação de Processo na Inteligência de Segurança Pública: a integração sinérgica CIAT-SESP no Espírito Santo

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de especialista em Inteligência e Inovação Aplicadas no Enfrentamento ao Crime Organizado e aprovado em sua forma final pelo Curso de Especialização em Inteligência e Inovação Aplicadas no Enfrentamento ao Crime Organizado.

Florianópolis, 25 de fevereiro de 2026.

ICP-Edu
Documento assinado digitalmente
Marcelo Macedo
Data: 03/03/2026 23:00:35-0300
CPF: ***.190.199-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

Prof. Marcelo Macedo, Dr.

Coordenação do Curso

Banca examinadora

ICP-Edu
Documento assinado digitalmente
Gertrudes Aparecida Dandolini
Data: 03/03/2026 22:01:02-0300
CPF: ***.654.709-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

Prof.(a) Gertrudes Aparecida Dandolini Dr.(a)

Orientador(a)

GOV.BR
Documento assinado digitalmente
SAMI DE MEDEIROS SARTOR
Data: 04/03/2026 01:59:09-0300
CPF: ***.644.039-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

Ten. Cel. Sami de Medeiros Sartor Me.

Polícia Militar de Santa Catarina

Inovação de Processo na Inteligência de Segurança Pública: a integração sinérgica CIAT-SESP no Espírito Santo

Marcos Eduardo Gomes[1]; Tássio de Oliveira Araújo[1]
[1]Programa de Pós-Graduação em Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis – SC – Brasil
{marcos.gomes, tassio.araujo}@posgrad.ufsc.br

Resumo: Este artigo apresenta um relato de experiência, de natureza qualitativa, sobre a criação e a integração do Centro de Inteligência e Análise Telemática (CIAT) da Polícia Civil do Espírito Santo (PCES) à Gerência de Inteligência da Secretaria de Segurança Pública (SESP-ES), analisada sob a ótica da inovação de processo e da gestão do conhecimento. O estudo examina a transição de um modelo de inteligência, predominantemente, reativo e retrospectivo para uma abordagem proativa e prospectiva, fundamentada na análise telemática e na integração institucional. Os procedimentos metodológicos compreenderam a análise documental e de dados secundários oficiais por meio de categorias temáticas. Os resultados indicam que a integração reconfigurou os processos de produção e a gestão do conhecimento de inteligência, ampliando a capacidade antecipatória e respaldando decisões estratégicas no enfrentamento ao crime organizado, evidenciando uma inovação de processo. Além disso, a iniciativa demonstrou-se alinhada às premissas do programa 'Estado Presente em Defesa da Vida', contribuindo para o alcance dos resultados preconizados pela política estadual de segurança Discute-se também possíveis contribuições no enfrentamento ao crime organizado, associados à redução de homicídios dolosos, reconhecendo o caráter multifatorial desse fenômeno. Como contribuição, o artigo indica pontos críticos de sucesso e faz recomendações de boas práticas, com base na experiência analisada.

Palavras-chave: Inteligência de segurança pública. Inovação de processo. Análise Temática. Crime organizado. Gestão do conhecimento.

Title: Process Innovation in Public Security Intelligence: the synergistic integration of CIAT-SESP in Espírito Santo

Abstract

This article presents a qualitative report on the creation and integration of the Telematic Intelligence and Analysis Center (CIAT) of the Civil Police of Espírito Santo (PCES) into the Intelligence Management Department of the Public Security Secretariat (SESP-ES), analyzed from the perspective of process innovation and knowledge management. The study examines the transition from a predominantly reactive and retrospective intelligence model to a proactive and prospective approach based on telematic analysis and institutional integration. The methodological procedures included the analysis of documents and official secondary data using thematic categories. The results indicate that integration has reconfigured intelligence production processes and knowledge management, expanding anticipatory capacity and supporting strategic decisions in the fight against organized crime, evidencing process innovation. In addition, the initiative proved to be aligned with the premises of the 'Estado Presente em Defesa da Vida' (State Present in Defense of Life) program, contributing to the achievement of the results recommended by the state security policy. Possible contributions to combating organized crime, associated with the reduction of intentional homicides, are also discussed, recognizing the multifactorial nature of this phenomenon. As a contribution, the article points out critical success factors and makes recommendations for best practices based on the experience analyzed.

Keywords: Public security intelligence. Process innovation. Thematic analysis. Organized crime. Knowledge management.

1. Introdução

O estado do Espírito Santo enfrentou, ao longo de décadas, um cenário de violência endêmica que o posicionou entre as unidades federativas com os mais elevados índices de criminalidade do Brasil. O ápice dessa crise de segurança pública ocorreu em 2009, quando o estado registrou a alarmante taxa de 58,3 homicídios por 100 mil habitantes, patamar significativamente superior à média nacional, o que o colocou como o segundo estado mais violento do país (SESP, 2023). Essa realidade

não se restringia a um fenômeno estatístico, mas refletia a crescente territorialização e o fortalecimento bélico e financeiro de facções criminosas locais e nacionais, que utilizavam a violência letal como principal instrumento para a manutenção de seu domínio, especialmente em disputas relacionadas ao tráfico de drogas (Mingardi, 2007).

Em resposta a essa conjuntura crítica, o Governo do Estado implementou, a partir de 2011, o programa "Estado Presente em Defesa da Vida", uma política pública estruturante que redefiniu as estratégias de segurança pública. Fundamentado nos eixos de prevenção social e controle qualificado da criminalidade, o programa viabilizou investimentos significativos em reestruturação policial, tecnologia e, estrategicamente, em inteligência (Arruda; Gianordoli Neto; Andrade, 2025). Essa iniciativa de longo prazo promoveu um ambiente institucional favorável à valorização de análise criminal, da busca por soluções inovadoras, e criou políticas para transformações no aparato de Segurança Pública capixaba.

Apesar dos avanços proporcionados pelo programa, tornou-se evidente que o modelo de Inteligência de Segurança Pública (ISP) convencional, predominantemente, focado em análises retrospectivas de dados criminais e em fontes humanas, apresentava limitações crescentes para enfrentar a complexidade do crime organizado contemporâneo. Redes criminosas, cada vez mais, sofisticadas e adaptadas ao uso de tecnologias digitais para comunicação e lavagem de capitais (Wendt; Reschke, 2023) passaram a exigir capacidades de resposta que transcendessem a lógica reativa. Nesse contexto, a produção de conhecimento de inteligência policial precisava evoluir para modelos capazes de antecipar cenários, mapear redes de forma dinâmica e desarticular estruturas de comando e logística das organizações criminosas (Gomes, 2009).

Além disso, a utilização de sistemas qualificados centrados em softwares busca ampliar a capacidade humana de resolução de situações-problema, e esse processo é facilitado por profissionais capacitados que integram a interface entre a tecnologia e a gestão do conhecimento ao longo de todas as etapas analíticas (De Paula, 2013). Nesse sentido, a ISP capixaba passou a reunir condições para avanços significativos na inovação e na produção de conhecimento estratégico.

É nesse contexto que emerge o objeto deste relato de experiência: a criação do Centro de Inteligência e Análise Telemática (CIAT) pela Polícia Civil do Espírito Santo e sua subsequente integração à Gerência de Inteligência da Secretaria de

Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP-ES). Esta iniciativa representa mais do que uma modernização tecnológica; ela se configura como uma inovação de processo que reconfigurou o paradigma da produção de ISP no estado capixaba.

Diante disso, a pergunta condutora do estudo seria como a integração CIAT-SESP reconfigurou o paradigma da inteligência de segurança pública no Espírito Santo, transitando de um modelo reativo para uma abordagem proativa e prospectiva? Logo, tem-se como objetivo analisar a integração CIAT-SESP sob a ótica da inovação de processo e da gestão do conhecimento. Busca-se examinar como essa mudança alterou o *modus operandi* da inteligência tradicional para uma abordagem prospectiva e estratégica, assim como discutir sua contribuição para a redução da violência e o enfrentamento ao crime organizado no estado.

Do ponto de vista analítico, parte-se da premissa de que a integração entre o Centro de Inteligência e Análise Telemática (CIAT) e a Gerência de Inteligência da SESP-ES impacta nos indicadores de criminalidade por atuar por meio de mecanismos intermediários no combate ao crime organizado. A integração institucional promove a reconfiguração dos processos de produção, circulação e uso do conhecimento de inteligência, ao favorecer a quebra de silos organizacionais, a padronização metodológica e o uso sistemático da análise telemática. Essa reconfiguração processual amplia a capacidade antecipatória da inteligência estratégica, qualifica o processo decisório e orienta, de forma mais precisa, as operações policiais e as políticas públicas de segurança. Como consequência direta e sistêmica, observa-se o fortalecimento do enfrentamento ao crime organizado e a contribuição para a redução dos índices de violência letal, reconhecendo-se o caráter multifatorial desses fenômenos.

2. Conceitos basilares: a reconfiguração da Inteligência de Segurança Pública (ISP)

Para analisar a transformação ocorrida na Segurança Pública no Espírito Santo, principalmente, na Inteligência de Segurança Pública (ISP), é fundamental estabelecer um arcabouço teórico centrado na revisão de literatura, como estratégia metodológica para o exame dos conceitos de inteligência policial, inovação de processo e gestão do conhecimento. Esses pilares conceituais permitem compreender a experiência do CIAT, não como um evento isolado, mas como uma mudança complexa no modo de operação organizacional e estratégico da ISP.

2.1 Inteligência de Segurança Pública (ISP) e análise telemática

A Inteligência de Segurança Pública (ISP) é definida como a atividade especializada, exercida no âmbito da segurança pública, voltada à produção, salvaguarda e análise de conhecimentos necessários ao processo decisório no planejamento e execução de políticas públicas, bem como nas ações para prever, prevenir e reprimir atos criminosos (Branco; Haydt, 2014). Nesse contexto, a atividade policial, especialmente, a investigação e a inteligência, evoluiu para uma profissão intensiva em conhecimento, onde a capacidade de coletar, estruturar e analisar informações assume relevância estratégica equivalente à ação operacional (Gottschalk, 2006).

Por sua vez, De Paula (2013) corrobora essa perspectiva ao caracterizar a Inteligência de Segurança Pública (ISP) como uma "atividade intensiva em conhecimento", argumentando que ela exige ferramentas analíticas sofisticadas para transformar dados brutos em conhecimento acionável, dada a complexidade dos fenômenos criminais modernos.

Tradicionalmente, a ISP apoiava-se em fontes humanas e na análise de dados criminais consolidados (Ferro, 2006). Contudo, a digitalização das comunicações e das transações financeiras pelo crime organizado, tem tornado a análise telemática uma ferramenta indispensável para a inteligência policial. Esta consiste na captação e análise de dados e comunicações digitais, como mensagens, registros de chamadas e dados de dispositivos móveis, constituindo-se em um meio de obtenção de prova de alta relevância para o desvelamento de redes criminosas complexas e dissimuladas (Kumagai, 2021).

A transição para o modelo de inteligência telemática reflete a natureza contemporânea da atividade policial, caracterizada por Gottschalk (2006) como intensiva em conhecimento técnico-científico. Nesse cenário, o diferencial estratégico não reside exclusivamente na coleta de dados, mas na capacidade cognitiva e tecnológica de processá-los. Corroborando essa visão, De Paula (2013) destaca que a ISP demanda fluxos estruturados de informações para converter o volume massivo de informações digitais em decisão assertiva, superando o empirismo tradicional.

Do ponto de vista jurídico-probatório**,** a análise telemática passou a desempenhar papel na comprovação da materialidade delitiva por meio da telefonia, que é enriquecida pela transmissão de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens,

sons ou informações de qualquer natureza (Gomes; Maciel, 2018). Assim, o uso da tecnologia tornou-se necessário para a formação do conjunto probatório criminal, posto que os dados e as informações estão vinculados as novas modalidades criminosas, o que tem modificado as formas tradicionais de investigação criminal (Saad, 2021).

Nesse contexto, surgiu a necessidade de integrar à ISP a análise telemática no combate efetivo às organizações criminosas, principalmente, devido a sua previsão normativa na Lei n.º 12.850, de 2 de agosto de 2013, que trata das Organizações Criminosas e estabelece no seu art. 3º, incisos IV e V, a obtenção de provas por meios telemáticos. Assim, a incorporação da análise telemática à ISP configura-se como uma inovação necessária**,** alinhada às exigências legais e operacionais do enfrentamento efetivo às facções criminosas no Espírito Santo e no Brasil.

2.2 Inovação de processo

Além da Inteligência de Segurança Pública (ISP) discutida na seção anterior**,** a incorporação da análise telemática à atividade de inteligência pode ser compreendida como uma forma de inovação de processo. Diferentemente de uma inovação de produto ou serviço, a *inovação de processo* é percebida como uma mudança significativa no *modus operandi* de uma organização (OCDE, 2018).

No setor público, essa tipologia de inovação tem por foco a melhoria da qualidade e da eficiência dos processos internos e externos, visando, em última instância, a geração de maior valor público (Varvakis; North, 2025).

De acordo com De Vries, Bekkers e Tummers (2016), a inovação de processo pode ser subdividida em duas categorias complementares: a inovação de processo administrativo e a inovação de processo tecnológico. Segundo os autores, a primeira refere-se à criação de novas formas organizacionais, à introdução de novos métodos de gestão e à adoção de novas técnicas e métodos de trabalho. No caso em análise, a criação de fluxos permanentes de comunicação entre o CIAT e a SESP, a padronização de relatórios e a própria redefinição do papel do analista de inteligência, de uma atuação, predominantemente, reativa para uma abordagem proativa, configuram-se exemplos de inovação no processo administrativo de produção de conhecimento.

A segunda categoria, a inovação de processo tecnológico, consiste na criação

ou no uso de novas tecnologias que são introduzidas em uma organização para aprimorar a prestação de serviços ou as operações internas (De Vries; Bekkers; Tummers, 2016). Nesse sentido, a adoção de softwares especializados em análise telemática e a estruturação de um parque tecnológico de alta performance na SESP-ES materializam a dimensão tecnológica dessa inovação.

A experiência do CIAT-SESP pode ser compreendida de forma consistente à luz dessas definições, pois não se limitou a introduzir uma nova tecnologia, como a análise telemática, mas promoveu alterações estruturais nos processos, na cultura organizacional e na estratégia de produção de conhecimento em Segurança Pública. Tal reconfiguração caracteriza uma mudança significativa no modo como a ISP passou a ser gerada e utilizada (Machado *et al.*, 2022), com impactos no alinhamento entre análise, decisão e ação estratégica.

Porém, cabe destacar que a implementação de inovações em organizações públicas enfrenta barreiras significativas, como a rigidez das estruturas hierárquicas, a aversão ao risco, a cultura de compartimentalização e a escassez de recursos (Machado *et al.*, 2022; Varvakis; North, 2025). O medo do erro e a ausência de incentivos para a colaboração são obstáculos contextuais que, frequentemente, inibem a exploração de novas soluções (Carstensen; Bason, 2012). O estudo da experiência do CIAT permite analisar como essas barreiras foram contornadas, oferecendo lições sobre os fatores que viabilizam a inovação de processo bem-sucedida no complexo ambiente da Inteligência de Segurança Pública (ISP).

2.3 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) é definida como o conjunto de processos sistemáticos voltados para criar, organizar, compartilhar e aplicar o conhecimento, a fim de apoiar a tomada de decisão e alcançar objetivos estratégicos (Batista, 2004). No contexto das organizações públicas, a GC assume relevância particular, na medida em que o conhecimento se constitui como um ativo central para a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

Sob uma perspectiva processual, a literatura compreende a Gestão do Conhecimento como um ciclo dinâmico no qual dados são convertidos em informação, informação é transformada em conhecimento e o conhecimento orienta a ação organizacional (Davenport; Prusak, 1998; Varvakis; North, 2025). Esse ciclo envolve

atividades de coleta, organização, análise, armazenamento, disseminação e uso do conhecimento, exigindo estruturas, rotinas e competências adequadas para sua efetividade.

Um dos modelos mais influentes na literatura de GC é o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e também conhecido por espiral do conhecimento. O modelo explica a criação do conhecimento organizacional como um processo dinâmico de conversão entre conhecimento tácito (*know-how,* experiência, crenças) e explícito (dados, relatórios e metodologias formais). Nesse modelo, a socialização (tácito para tácito) refere-se ao compartilhamento de conhecimento tácito por meio de interação entre pessoas; a externalização (tácito para explícito) envolve a explicitação do conhecimento tácito em conceitos, registros e artefatos; a combinação (explícito para explícito) diz respeito à sistematização e integração de conhecimentos explícitos (por exemplo, por meio de bases de dados, relatórios e procedimentos); e a internalização (explícito para tácito) corresponde à incorporação do conhecimento explícito, transformando-o novamente em conhecimento tácito por meio da prática e do aprendizado organizacional.

No âmbito da Segurança Pública, a Gestão do Conhecimento está diretamente associada à capacidade das organizações de lidar com ambientes complexos, incertos e dinâmicos, nos quais decisões precisam ser tomadas a partir da análise de grandes volumes de informações heterogêneas. A literatura destaca que, nesses contextos, o valor do conhecimento não reside apenas em sua acumulação, mas sobretudo em sua circulação, interpretação e uso oportuno no processo decisório (Gottschalk, 2006; Batista, 2004).

Importante destacar que uma GC efetiva ocorre quando há alinhamento entre pessoas, processos e tecnologias, permitindo que o conhecimento seja incorporado às rotinas organizacionais e às práticas decisórias (Davenport; Prusak, 1998; Batista, 2004). Assim, modelos como o SECI contribuem para evidenciar que o conhecimento organizacional é produzido em interações sociais e organizacionais, e que sua gestão envolve dimensões culturais, estruturais e relacionais (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Nesse sentido, a GC é compreendida como um processo organizacional e estratégico, sendo especialmente relevante em organizações públicas que dependem da integração intersetorial e interinstitucional para alcançar seus objetivos. O resultado final do ciclo do GC é a geração de valor para o cidadão (Varvakis; North, 2025), que

no contexto de segurança pública, pode ser materializado na desarticulação de grupos criminosos e na redução dos índices de violência.

Sob essa perspectiva, a experiência do CIAT pode ser compreendida como um caso aplicado de GC no setor público. O processo de transformação pode ser descrito pelo ciclo da GC: dados brutos de dispositivos apreendidos (informação) são processados e analisados, gerando relatórios e mapas de vínculos (conhecimento); este conhecimento é então compartilhado entre a PCES e a SESP, subsidiando o planejamento de operações policiais e a formulação de políticas de segurança pública (ação).

A integração CIAT à SESP-ES foi, em sua essência, uma inovação no fluxo e no uso do conhecimento. Ela quebrou os silos informacionais que tradicionalmente separam a polícia investigativa (foco tático) da inteligência estratégica (foco macro), criando um ecossistema onde o conhecimento tático, gerado em tempo real, alimenta diretamente a tomada de decisão estratégica exercida pelos gestores de Segurança Pública. Essa mudança na governança da informação é o que distingue a iniciativa e a inovação dos métodos usados anteriormente pelas forças de segurança pública.

3. Procedimentos metodológicos

Esse estudo caracteriza-se como um relato de experiência, com abordagem analítica, voltado à compreensão de processos organizacionais e institucionais associados à reconfiguração da Inteligência de Segurança Pública (ISP) no Espírito Santo. Essa abordagem metodológica justifica-se pela necessidade de analisar uma experiência situada, inserida num contexto institucional específico, sem pretensão de generalização estatística ou estabelecimento de relações causais diretas, mas com foco na interpretação de mecanismos, dinâmicas e arranjos organizacionais.

Busca-se descrever e interpretar, por meio da análise de dados secundários, a integração entre o Centro de Inteligência e Análise Telemática (CIAT) e a Gerência de Inteligência da Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social (SESP-ES), à luz dos referenciais teóricos da inovação de processo e da gestão do conhecimento. Esse tipo de delineamento é adequado para estudos que investigam fenômenos contemporâneos em contextos reais, nos quais os limites entre o fenômeno analisado e o contexto institucional não são claramente delimitados.

O *corpus* documental analisado compreendeu: os *marcos regulatórios* por meio

do Decreto Estadual nº 5.127-R/2022 e das normativas internas de estruturação do CIAT; os *relatórios de gestão*, por meio de documentos internos da SESP-ES e PCES referentes às operações policiais (Caim, Sicário, Kreator, entre outras) realizadas entre 2022 e 2025; e, por fim, *dados estatísticos* presentes nas séries históricas de Crimes Violentos Letais Intencionais (CVLIs) extraídas do Painel de Homicídios da SESP-ES.

A análise dos dados foi orientada por categorias analíticas definidas a partir do referencial teórico. As categorias centrais de análise incluíram: inovação de processo, gestão do conhecimento, análise telemática e barreiras superadas da iniciativa. De forma complementar, conceitos derivados do modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) foram utilizados como lentes analíticas, com o objetivo de apoiar a interpretação dos fluxos de criação e compartilhamento do conhecimento.

Ressalta-se que este estudo busca compreender a integração CIAT-SESP, os seus aspectos estruturais, as suas contribuições voltadas para ações práticas de ISP, reconhecendo o caráter multifatorial da criminalidade e da violência. Por fim, as limitações do estudo decorrem de seu caráter qualitativo e contextual, e da natureza institucional da experiência analisada. Ainda assim, entende-se que os achados contribuem para o aprofundamento da compreensão sobre inovação e gestão do conhecimento na Segurança Pública, oferecendo subsídios analíticos para estudos futuros e para a reflexão sobre práticas organizacionais em contextos similares.

4. Descrição da experiência – histórico e implementação

A trajetória da integração da análise telemática na Inteligência de Segurança Pública (ISP) do Espírito Santo foi um processo evolutivo, marcado por fases distintas que demonstram uma abordagem estratégica de implementação, mitigando riscos e construindo, gradualmente, a capacidade institucional inovadora e tecnológica.

4.1 Origem e estrutura do CIAT

A resposta institucional à necessidade de modernizar a investigação criminal e a produção de inteligência policial foi a criação do Centro de Inteligência e Análise Telemática (CIAT), formalizada pelo Decreto Estadual nº 5.127-R, de 12 de abril de 2022 (Espírito Santo, 2022). Subordinado, hierarquicamente, ao Delegado-Geral da

Polícia Civil, o CIAT foi concebido como um núcleo de excelência com competências bem definidas, conforme o Art. 2º do Decreto, incluindo:

- Coordenar, orientar e padronizar as metodologias, os processos e fluxos de coleta e análise de dados telemáticos para a produção de conhecimento e de provas;
- Subsidiar as demais unidades especializadas, compartilhando ferramentas e soluções tecnológicas para a detecção de crimes financeiros, cibernéticos e de fluxo de comunicação;
- Controlar e gerenciar as bases de dados obtidas a partir dos procedimentos investigativos.

Para cumprir sua missão, o CIAT foi estruturado com unidades especializadas, como o Grupo de Análise Temática (GATE), o Laboratório de Inteligência e Operações Cibernéticas (LAB-CIBER) e o Laboratório de Tecnologia Contra a Lavagem de Dinheiro (LAB-LD), consolidando uma capacidade robusta de análise de dados em múltiplas frentes (Arruda; Gianordoli Neto; Andrade, 2025).

A implementação da integração se deu em três fases:

Fase 1: Cooperação Experimental (2022–2023)

A integração entre a capacidade de análise telemática da PCES e a ISP estratégica da SESP-ES não começou com uma reestruturação abrupta, mas sim com uma fase de cooperação experimental. Entre 2022 e 2023, a SESP-ES cedeu dois de seus analistas[1] para atuarem diretamente nas instalações da PCES, em apoio às investigações criminais em curso na unidade de inteligência.

Esta fase funcionou como uma "prova de conceito", permitindo validar o potencial da telemática em um ambiente operacional real. A participação desses analistas foi fundamental para o sucesso de operações de alto impacto, como as Operações *Caim* e *Sicário*, que visavam desarticular facções criminosas responsáveis por homicídios e pelo controle do tráfico de drogas (Arruda; Gianordoli Neto; Andrade, 2025). Os resultados positivos dessas operações, com a prisão de dezenas de lideranças e a produção de provas robustas, forneceram a base empírica necessária

[1] Os profissionais de segurança pública que trabalham nas agências de inteligência estaduais são denominados, geralmente, de *analistas* preservando assim a identidade e o trabalho desenvolvido por eles.

para justificar a expansão e a consolidação do modelo de trabalho integrado. Essa etapa inicial foi essencial para criar uma sinergia institucional e demonstrar o valor da integração antes de alocar recursos significativos, uma estratégia eficaz para superar a natural resistência à mudança em organizações públicas.

Fase 2: Implementação Institucional (2024)

Com o êxito da fase experimental, o ano de 2024 marcou a transição do modelo de cooperação para a internalização de uma capacidade orgânica de análise telemática na Gerência de Inteligência da SESP-ES. Esta fase foi caracterizada por investimentos estratégicos e pela estruturação e padronização de seus processos, incluindo:

- Estruturação de um parque tecnológico próprio: aquisição de hardwares de alta performances e softwares especializados para processar grandes volumes de dados, permitindo à SESP-ES produzir conhecimento de inteligência de forma autônoma e oportuna;
- Ampliação e capacitação da equipe de profissionais: a equipe de analistas foi expandida e submetida a treinamentos específicos em análise telemática, segurança digital e metodologias avançadas de inteligência.
- Padronização metodológica: o ponto central desta fase foi a mudança de paradigma. A produção de inteligência deixou de ser reativa, baseada em demandas investigativas pontuais, para se tornar proativa e sistemática. Foram implementadas rotinas de produção de relatórios semanais de cenários e análises de vínculos, criação de canais permanentes de integração com as delegacias especializadas, mapas visuais de facções, alertas de contextos entre outros.

Essa institucionalização transformou a Gerência de Inteligência num núcleo estadual de produção de conhecimento estratégico, capaz de orientar não apenas operações policiais, mas também a tomada de decisão em nível governamental.

Fase 3: Integração Plena e Consolidação (2025)

O ano de 2025 representa a consolidação do modelo integrado, com a sinergia CIAT-SESP operando em plena capacidade. A maturidade do processo se refletiu na execução de operações de grande repercussão, que demonstraram a capacidade do

Estado de atuar de forma antecipatória e estruturada contra o crime organizado. Entre as operações de destaque, citam-se a *Conexão Perdida*, que desarticulou ramificações do Terceiro Comando Puro (TCP); a *Baest*, que bloqueou mais de R$ 100 milhões em ativos ilícitos por meio da integração entre inteligência financeira e telemática; e a *Trivium*, uma operação interestadual coordenada pela SESP-ES que resultou na prisão de dezenas de foragidos. O sucesso dessas ações, aliado aos resultados nos indicadores criminais, consolidou a experiência como um caso de sucesso em inovação na segurança pública.

4.2. Análise dos resultados

A análise da experiência do CIAT-SESP revela como a iniciativa superou barreiras intrínsecas ao setor público e gerou resultados tangíveis, tanto qualitativos quanto quantitativos, que a caracterizam como uma inovação de processo de inteligência de segurança.

4.2.1 Barreiras e desafios superados

A implementação do projeto enfrentou diversos desafios. A superação desses desafios e a experiência de integração oferece *insights* sobre como contornar obstáculos comuns à inovação no setor público. Caracterizou-se essas barreiras em duas categorias: culturais e institucionais e técnicas e metodológicas.

Quanto às barreiras culturais e institucionais, a primeira a ser superada foi a cultura de silos informacionais e a resistência à colaboração entre diferentes órgãos policiais. Tradicionalmente, a polícia investigativa (PCES) e a inteligência estratégica (SESP) operavam em esferas distintas (Machado *et al.*, 2022). A estratégia de implementação fásica foi determinante para vencer essa inércia. A fase experimental, com resultados concretos e de baixo risco inicial, funcionou como um catalisador, demonstrando o valor da colaboração e construindo a confiança necessária para uma integração mais profunda. Isso alinha-se à recomendação de planejar e criar "vitórias de curto prazo" para consolidar a mudança e manter o ímpeto, conforme a literatura sobre gestão da mudança (Varvakis; North, 2025).

Com respeito as barreiras técnicas e metodológicas, destaca-se que o manuseio de dados telemáticos sensíveis exigiu a criação de uma governança da informação robusta para garantir a legalidade, a segurança e a qualidade do conhecimento produzido. O desafio foi superado com a padronização de

metodologias, a criação de *templates* para relatórios, a elaboração de glossários técnicos e a implementação de sistemas de rastreabilidade documental. Esse foco na gestão do conhecimento foi o que permitiu transformar um grande volume de dados brutos em inteligência estratégica acionável, evitando que a iniciativa se tornasse apenas uma modernização tecnológica sem impacto real no processo decisório (Batista, 2004).

4.2.2 Dinâmica da integração sob o Modelo SECI

A sinergia entre o CIAT e a Gerência de Inteligência da SESP pode ser tecnicamente descrita como um ciclo virtuoso de criação e conversão de conhecimento, alinhado ao modelo SECI (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Socialização (Conhecimento Tácito para Tácito): esta foi a fase da cooperação experimental (2022-2023). Ao ceder dois analistas da SESP para atuarem em imersão no ambiente da PCES, o que ocorreu foi a socialização do conhecimento. Tendo como mecanismo: os analistas da SESP não aprenderam por meio de manuais, mas pela observação, interação e colaboração direta com os especialistas do CIAT. Eles absorveram o conhecimento tácito sobre as ferramentas de análise telemática, as nuances das investigações e o *modus operandi* das organizações criminosas. Já, no resultado houve uma transferência de *know-how* e uma experiência que não estava formalizada em documentos. Criou-se um campo de interação onde a confiança e o entendimento mútuo foram construídos, permitindo que o conhecimento tácito de ambas as equipes fosse compartilhado.

Externalização (Conhecimento Tácito para Explícito): a fase de estruturação e expansão (2024) foi marcada pela externalização. O conhecimento tácito, adquirido na fase de socialização, passou a ser sistematizado e convertido em artefatos concretos e replicáveis. Nesse momento, os analistas, já com a experiência internalizada, trabalharam na criação de metodologias padronizadas. Isso se materializou na elaboração de *templates* para relatórios, na criação de glossários técnicos e na definição de fluxos de trabalho documentados. Como resultado, a experiência e a intuição dos analistas foram traduzidas em conhecimento explícito e acessível.

O "jeito de fazer", antes dependente da expertise individual, tornou-se um processo formal, documentado e passível de ser ensinado e replicado para novos

membros da equipe. Essa externalização contribuiu para a padronização, a qualidade e a uniformidade da produção de Inteligência de Segurança Pública (ISP), além de criar as bases para a consolidação de uma capacidade organizacional sustentável.

*Combinação (Conhecimento Explícito para Explícito): c*om a capacidade de gerar conhecimento explícito (relatórios telemáticos padronizados), a Gerência de Inteligência passou a combinar essas novas informações com outras fontes de dados já existentes. Nesse estágio, novos relatórios de análise de vínculos e cenários foram sistematicamente cruzados com bancos de dados criminais, estatísticas de homicídios do Observatório da Segurança Pública capixaba e informações de outras agências.

Como resultado, a combinação de diferentes fontes de conhecimento explícito possibilitou a geração de um conhecimento novo, dinâmico e atualizado. A atividade de inteligência deixou de ser uma análise isolada para se tornar uma visão sistêmica e integrada da criminalidade, permitindo a identificação de padrões, conexões e tendências que antes eram invisíveis.

Internalização (Conhecimento Explícito para Tácito): finalmente, o novo conhecimento explícito produzido e sistematizado nas fases anteriores passou a ser absorvido nas práticas organizacionais, e transformando-se novamente em conhecimento tácito. Esse processo ocorreu por meio de capacitação contínua, do uso rotineiro dos novos relatórios e produtos de inteligência no planejamento de operações e da tomada de decisão estratégica. Como resultado, gestores e analistas internalizaram o novo *modus operandi*, no qual a análise estratégica deixou de ser um processo formal e episódico, passando a integrar a cultura organizacional da Inteligência de Segurança Pública. A capacidade de "pensar estrategicamente" com base em dados telemáticos tornou-se uma nova competência tácita coletiva, ampliando a maturidade analítica da equipe e iniciando um novo ciclo da espiral do conhecimento.

Desse modo, a integração CIAT-SESP ultrapassou o caráter de mera colaboração interinstitucional, configurando-se como um mecanismo estruturante de Gestão do Conhecimento. Ao transformar experiências individuais em processos replicáveis, combinar múltiplas fontes de dados para gerar inteligência qualificada, e, por fim, internalizar essas novas capacidades na cultura da organização. Essa iniciativa consolidou-se como uma inovação de processo, sustentando a produção contínua de conhecimento em um patamar mais qualificado e eficiente.

4.3 Resultados alcançados

Os resultados da sinergia CIAT-SESP podem ser analisados em múltiplas frentes, abrangendo desde a transformação dos processos internos até os resultados operacionais e os efeitos observados nos indicadores de violência. O quadro 1 sintetiza a mudança de paradigma na Gerência de Inteligência da SESP-ES.

Quadro 1 – Síntese da Aplicação da Telemática na Gerência da SESP-ES

Dimensão	Situação Anterior	Situação Após a Integração do CIAT
Produção de Conhecimento	Relatórios retrospectivos sobre fatos consumados.	Relatórios semanais com cenários, tendências e análises de vínculos.
Ferramentas	Cruzamentos manuais e bancos de dados internos limitados.	Softwares telemáticos, análise de metadados e integração digital.
Integração Institucional	Contatos pontuais com delegacias e setores.	Fluxos permanentes e estruturados com unidades especializadas (Homicídios, Antidrogas, Patrimônio).
Equipe	Qualificada, mas orientada ao registro de ocorridos.	Equipe especializada, com quatro analistas treinados em telemática e com foco em inteligência estratégica.
Governança da Informação	Ausência de protocolos uniformes e glossário comum.	*Templates* padronizados, glossários técnicos e mecanismos de rastreabilidade documental.
Infraestrutura	Parque tecnológico limitado e fragmentado.	Computadores de alta performance, softwares especializados e integração de bases.

Impacto Estratégico	Apoio reativo, dependente da ocorrência.	Inteligência antecipatória, orientando decisões de governo e operações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O quadro 1 evidencia a transformação estrutural da inteligência da SESP-ES, detalhando a transição de um modelo, predominantemente, reativo para um paradigma proativo e estratégico. A produção de conhecimento evoluiu de relatórios sobre fatos consumados para análises semanais baseadas em cenários e tendências. Do ponto de vista organizacional, ferramentas manuais foram substituídas por softwares telemáticos e a integração institucional, antes pontual, tornou-se um fluxo permanente com unidades especializadas.

A implementação de uma governança da informação, materializada com *templates* padronizados, glossários técnicos e procedimentos de rastreabilidade, associada à capacitação da equipe, constituiu um dos elementos basilares para a consolidação da integração.

Em suma, a inteligência deixou de atuar como um mero apoio reativo para se tornar uma ferramenta antecipatória, capaz de orientar decisões estratégicas e operações de alto impacto. A análise do *Quadro 1* evidencia que a inovação observada não se restringiu à dimensão tecnológica, mas correspondeu a um redesenho amplo do processo de ISP, alinhando pessoas, tecnologias e métodos para gerar um valor público.

4.3.1 Resultados qualitativos: a eficácia das operações policiais

As operações deflagradas a partir da integração CIAT-SESP exemplificam a ampliação da capacidade analítica, evidenciada pela antecipação de cenários e pela integração de dados telemáticos e estratégicos na capacidade investigativa. Dentre elas destacam-se:

- Operação Caim: iniciada antes mesmo da formalização do CIAT, a série de operações *Caim* já sinalizava a importância da inteligência para o combate aos homicídios e ao tráfico de drogas. Essas operações ganharam maior precisão analítica com a integração da telemática, resultando em dezenas de prisões de suspeitos envolvidos em crimes violentos em todo o Estado (Arruda; Gianordoli

Neto; Andrade, 2025).

- Operação Sicário e Desdobramentos: esta série de operações, detalhada no estudo de Arruda *et al.* (2025), representou um marco na aplicação da inteligência telemática. O trabalho do CIAT foi decisivo para identificar e prender lideranças de organizações criminosas que eram inalcançáveis por métodos tradicionais, como os chefes do Primeiro Comando de Vitória (PCV) e do Terceiro Comando Puro (TCP), reduzindo a sensação de impunidade (Arruda; Gianordoli Neto; Andrade, 2025). Ademais, tem-se a descapitalização das facções, ao mapear e bloquear ativos provenientes da lavagem de dinheiro, como revelado na *Operação Kreator*, que identificou o uso de revendas de veículos para ocultar patrimônio ilícito, asfixiando a capacidade logística e de corrupção dos grupos criminosos (Arruda; Gianordoli Neto; Andrade, 2025). Por fim, a produção de provas robustas e juridicamente sustentáveis, a partir do cruzamento de dados de fontes abertas e negadas, fortaleceu as denúncias do Ministério Público e resultou na condenação de dezenas de criminosos indiciados nas diversas fases da operação (Carcass, Obituary, entre outras) (Arruda; Gianordoli Neto; Andrade, 2025).
- Operação Octopus: resultou na prisão de 8 suspeitos de integrar uma facção criminosa no bairro da Penha, em Vitória-ES. Foram cumpridos 13 mandados de prisão e 40 de busca e apreensão em diversos bairros, com apreensão de celulares, computadores e rádios. A ação foi coordenada pelo CIAT e pela SEI/SESP, com apoio de várias unidades policiais (Folha Vitória, 2025).
- Operação Marujada: desmontou um núcleo estratégico da facção Primeiro Comando de Vitória (PCV), com o cumprimento de 22 mandados de busca e 8 prisões, em múltiplos municípios do Espírito Santo, sob coordenação do PCES/CIAT, com apoio da SEI/SESP.

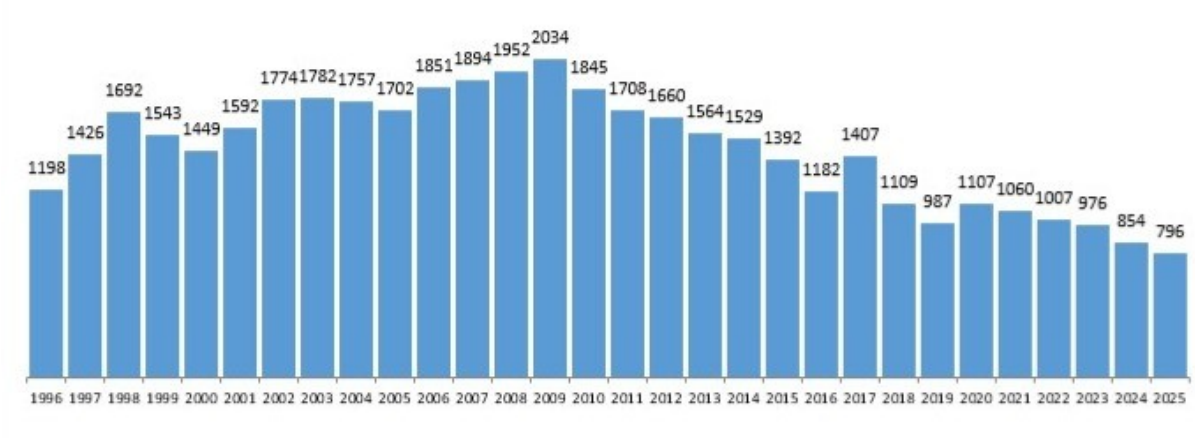
Essas operações evidenciam uma mudança qualitativa de estratégia, caracterizada pela transição da repressão ao varejo do tráfico de drogas para a desarticulação das estruturas de comando e a descapitalização do crime organizado.

4.3.2 Resultados quantitativos: redução da violência letal

A consolidação do modelo integrado em 2025 coincidiu com uma redução sistêmica nos índices de homicídios (dolosos e feminicídios) em todo o estado. Conforme os dados do Painel de Homicídios da SESP-ES, observou-se uma queda geral de 11,3% em comparação com o ano de 2024 (*Tabela 1*).

Em 2025, o Espírito Santo alcançou um marco histórico na redução dos homicídios (dolosos e feminicídios). O estado registrou 796 ocorrências, configurando o menor patamar desde 1996, início da série histórica oficial. Trata-se da primeira vez, em um intervalo de 29 anos, que o Espírito Santo encerra um ano com menos de 800 homicídios. A comparação com 2024, até então o melhor resultado da série, indica uma redução adicional de 6,8%, correspondente a 58 vidas poupadas no período de doze meses. Esses dados evidenciam a manutenção de uma trajetória consistente de queda da violência letal no estado, consolidando o ano de 2025 com o melhor desempenho em quase três décadas de monitoramento (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Série histórica de homicídios no Espírito Santo (1996-2025)



Fonte: Dados consolidados PCES/CIODES. Observatório de Segurança Pública/SESP-ES (2025).

Embora esses resultados indiquem a manutenção de uma trajetória consistente de queda da violência letal, é importante ressaltar que os dados apresentados não permitem a inferência de relações causais diretas entre políticas públicas específicas e a redução observada. A literatura recomenda cautela ao atribuir causalidade direta em fenômenos sociais complexos, que podem ser influenciados por múltiplos fatores. Os resultados quantitativos apresentados alinhados ao resultados qualitativos podem sugerir uma correlação entre a desarticulação de lideranças criminosas promovida pela ISP qualificada, tais como as Operações Sicário

e Marujada, e a redução observada nos índices. Ressalta-se que o CIAT-SESP não atuou isoladamente, mas contribuiu para conferir maior precisão e foco ao aparato repressivo do programa "Estado Presente".

Tabela 1 – Redução de homicídios (dolosos e feminicídios) no Espírito Santo (2024-2025) por região.

Região	Homicídios 2024	Homicídios 2025	Variação Absoluta	Variação Percentual (%)
Metropolitana	406	399	-7	-1,72%
Norte	173	184	11	6,36%
Sul	87	58	-29	-33,33%
Noroeste	129	111	-18	-13,95%
Serrana	59	44	-15	-25,42%
Total Estadual	**854**	**796**	**-58**	**-6,79%**

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Espírito Santo (2025).

A *Tabela 1* indica que a redução da violência letal não foi um fenômeno isolado, mas ocorreu em todas as cinco regiões do estado. Essa distribuição geográfica reforça o argumento de que a inovação no processo de inteligência estratégica produziu efeitos sistêmicos, fortalecendo a capacidade de resposta das forças de segurança em diferentes contextos criminais e territoriais.

5. Lições aprendidas e recomendações

A experiência da integração CIAT-SESP no Espírito Santo oferece um conjunto consistente de lições sobre como fomentar e sustentar a inovação de processo no setor público, especialmente em contextos organizacionais complexos e tradicionalmente avessos ao risco, como a Segurança Pública, marcada com elevados níveis de compartimentação de informações. A análise dos fatores críticos de sucesso permite a sistematização de aprendizados e a formulação de recomendações que podem orientar iniciativas semelhantes em outras unidades da federação.

5.1 Fatores críticos de sucesso

Identificou-se cinco fatores críticos de sucesso. O primeiro refere-se a liderança e vontade sustentada. A inovação analisada não ˜floresceu no vácuo”, mas resultou de uma década de vontade política consolidada pelo programa "Estado

Presente", que criou um ambiente institucional favorável à mudança e garantiu os recursos necessários. Esse programa criou um ambiente institucional favorável à mudança, assegurando respaldo político e recursos organizacionais necessários. O apoio contínuo da alta gestão da SESP e da PCES mostrou-se decisivo para validar a iniciativa e superar resistências internas, um fator que a literatura aponta como essencial para a Gestão do Conhecimento e a inovação em organizações públicas (Varvakis; North, 2025).

Na sequência, tem-se contexto e ambiente propícios, o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de “Ba” do conhecimento. A experiência do CIAT só foi possível porque o ambiente organizacional apresentava as condições promotoras para a criação de conhecimento, conforme descrito por Varvakis e Macedo (2025). Observou-se a presença da intenção estratégica, expressa na política do "Estado Presente"; autonomia operacional, especialmente na fase experimental, que permitiu aos analistas explorarem soluções inovadoras; e a interação entre as duas culturas policiais, que gerou um "caos criativo" e resultou em novos processos de trabalho.

O terceiro ponto crítico de sucesso mapeado, a decisão de implementação fásica e adaptativa do projeto piloto de cooperação experimental, foi uma estratégia de gestão de risco eficaz. Ao adotar a lógica de "começar pequeno, provar o valor e depois escalar" (Tidd, 2015), a iniciativa conseguiu demonstrar seus benefícios de forma controlada, gerando adesão e legitimidade antes de demandar investimentos vultosos. Essa abordagem incremental e adaptativa é apontada pela literatura como estratégia para contornar a inércia burocrática e a aversão ao erro, típicos do setor público (Machado *et al.*, 2022).

O quarto ponto a destacar refere-se ao foco na gestão do conhecimento, não apenas na tecnologia. Os resultados alcançados da experiência não podem ser atribuídos meramente à aquisição de softwares, mas à criação de um ecossistema de gestão do conhecimento. A ênfase na padronização de metodologias, na capacitação contínua de analistas e na formalização de fluxos de informação foi o que transformou dados brutos em inteligência estratégica acionável. Isso reforça o entendimento de que a tecnologia atua como meio, enquanto a inovação reside nos processos e na cultura organizacional de como o conhecimento é gerado, compartilhado e aplicado (Batista, 2004).

E o quinto ponto crítico de sucesso refere-se a sinergia interinstitucional. O fator mais transformador foi a quebra efetiva dos silos entre a inteligência tática-

investigativa (PCES) e a inteligência estratégica (SESP). A criação de fluxos contínuo e estruturados de informação entre esses dois níveis permitiu que o conhecimento gerado no "chão da fábrica" da investigação criminal alimentasse, em tempo real, a tomada de decisão estratégica, gerando um ciclo virtuoso de retroalimentação, aprendizado e aprimoramento organizacional contínuo. Essa sinergia interinstitucional foi o motor da inovação de processo de Inteligência de Segurança Pública (ISP).

5.2 Recomendações para replicabilidade

Com base nas lições aprendidas, as seguintes recomendações podem ser formuladas para outras agências de segurança pública que buscam replicar elementos do modelo analisado:

1. Formular políticas de segurança de longo prazo: recomenda-se que os governos estabeleçam planos estratégicos de segurança que transcendam ciclos eleitorais, a exemplo do programa “Estado Presente em Defesa da Vida”, criando um ambiente de estabilidade e previsibilidade capaz de sustentar iniciativas e projetos de inovação de médio e longo prazo (Arruda; Gianordoli Neto; Andrade, 2025).
2. Adotar modelos de implementação fásicos: para projetos de inovação com alto potencial de impacto, mas com riscos associados, recomenda-se a adoção de modelos de implementação graduais (piloto, expansão, consolidação), permitindo testar hipóteses, validar metodologias e construir consenso institucional progressivamente.
3. Investir em pessoas e processos, não só em ferramentas: o investimento em tecnologia deve ser acompanhado por investimentos proporcionais na capacitação de pessoas e na construção de metodologias e processos de gestão do conhecimento e de inovação. Ferramentas tecnológicas isoladas tendem a produzir resultados limitados na ausência de profissionais qualificados e fluxos de trabalho bem definidos.
4. Estruturar a integração organizacional: a criação de núcleos de análise telemática deve ser planejada desde o início com vistas à sua integração com os órgãos de inteligência estratégica. É preciso garantir, por meio de normativas e protocolos, que o conhecimento tático produzido seja sistematicamente canalizado para subsidiar a decisão de alto nível, evitando a perpetuação de barreiras à

comunicação e ao compartilhamento de informações e conhecimentos.

Em síntese, as lições aprendidas reforçam que a inovação em Segurança Pública é um fenômeno essencialmente organizacional e processual, sustentado pela liderança, pela gestão do conhecimento e pela integração interinstitucional. A experiência analisada evidencia que, quando esses elementos são articulados de forma coerente, torna-se possível transformar capacidades analíticas em decisões estratégicas e ações mais efetivas no enfrentamento ao crime organizado.

6. Considerações Finais

Este relato de experiência buscou analisar a trajetória de criação e integração do Centro de Inteligência e Análise Telemática (CIAT) à Gerência de Inteligência da SESP-ES, argumentando que tal iniciativa se qualifica como uma inovação de processo que contribuiu para a redefinição do paradigma da Inteligência de Segurança Pública (ISP) no Espírito Santo. A análise evidenciou como a transição de um modelo reativo e retrospectivo para uma abordagem mais proativa e prospectiva, fundamentada na sinergia interinstitucional e na gestão do conhecimento, gerou resultados significativos no enfrentamento ao crime organizado.

A contribuição central deste estudo reside na apresentação de uma experiência empírica que articula teoria e prática, evidenciando como conceitos de inovação de processo e de gestão do conhecimento podem ser observados num contexto real de política pública. O caso capixaba ilustra como a inovação de processo no setor público, quando guiada por uma visão estratégica de longo prazo e implementada de forma incremental e adaptativa, pode superar barreiras institucionais para gerar valor público. A experiência demonstra que a resposta a desafios complexos, como a violência endêmica e a sofisticação do crime organizado, não reside exclusivamente na aquisição de novas tecnologias, mas na reconfiguração de processos organizacionais, na quebra de silos institucionais e na criação de uma cultura de compartilhamento e na aplicação estratégica do conhecimento.

A experiência do CIAT-SESP no Espírito Santo evidencia que a inovação na segurança pública transcende a aquisição de tecnologia, sendo sustentada, primordialmente, por uma inovação de processo mediada pela gestão do conhecimento. Ao converter o conhecimento tático em explícito por meio da

padronização metodológica, e integrá-lo à tomada de decisão estratégia, o poder estatal superou o modelo de "ilhas de informação", promovendo maior coerência entre análise, decisão e ação. Para fins de replicabilidade em outras unidades da federação, o estudo recomenda a implementação fásica para mitigar resistências; o foco na padronização de processos (Externalização) e na existência de vontade política para sustentar a integração entre as polícias judiciárias e a gestão estratégica estadual.

Reconhecem-se, contudo, as limitações inerentes deste estudo. Embora se observe possível associação entre a consolidação do modelo CIAT-SESP e a queda dos índices de homicídios, a atribuição de causalidade direta é complexa, dado ao caráter multifatorial da violência criminal. A redução observada pode também ser reflexo de outras políticas e ações de policiamento que compõem o programa "Estado Presente em Defesa da Vida".

Diante disso, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas futuras que aprofundem a análise dos impactos da iniciativa. Estudos comparativos, por exemplo, poderiam analisar os resultados do estado do Espírito Santo em relação a outros estados com desafios na segurança pública semelhantes, mas que não implementaram um modelo de inteligência integrado como o CIAT. Além disso, uma análise mais detalhada da evolução dos indicadores criminais ao longo do tempo poderia mostrar com mais clareza como a tendência de queda se fortaleceu após a consolidação do novo modelo de trabalho. Essas abordagens ajudariam a verificar o quanto a inovação na ISP contribuiu para a redução da criminalidade. Nesse sentido, a experiência do Espírito Santo, portanto, não é um ponto de chegada, mas um marco prático que abre caminhos para o avanço da pesquisa e do aperfeiçoamento das práticas de Inteligência de Segurança Pública (ISP) no Brasil.

7. Referências

ARRUDA, J. D. S.; GIANORDOLI NETO, R.; ANDRADE, A. L. A criação do Centro de Inteligência e Análise Telemática e a mudança operacional na Polícia Civil do Espírito Santo. **WB DIREITO & TI**, Porto Alegre, v. 1, n. 20, p. 1-23, jan./jun. 2025.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília, DF: Ipea, 2004.

BRANCO, C.; HAYDT, A. **Inteligência e segurança pública**: livro didático. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.

BRASIL. **Lei n.º 12.850, de 2 de agosto de 2013 (Lei de Organização Criminosa)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2013/lei/l12850.htm. Acesso em: 17 set. 2025.

CARSTENSEN, P. H.; BASON, C. Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1-26, 2012.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE PAULA, Giovani**. Atividade de inteligência de segurança pública: um modelo de conhecimento aplicável aos processos decisórios para a Prevenção e Segurança no Trânsito**. 2013. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto nº 5.127-R, de 12 de abril de 2022**. Regulamenta as atividades de inteligência no âmbito da Polícia Civil sob o ponto de vista da Análise Telemática, Cibernética e Operacional Técnica, altera o Decreto nº 4.277-R, de 05 de julho de 2018, que estabelece o Quadro de Organização da Polícia Civil do Estado do Espírito Santo, sem elevação de despesa, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Espírito Santo**, Vitória, ES, 13 abr. 2022.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social. **Anuário Estadual da Segurança Pública**: edição 2023. Vitória: SESP, 2023.

_____. Secretaria de Estado da Segurança Pública e Defesa Social. **Painel de Homicídios**. Vitória: Observatório de Segurança Pública/SESP, 2025.

_____. Secretaria de Estado de Economia e Planejamento. **Espírito Santo encerra 2025 com 796 homicídios e alcança menor patamar da história**. Vitória: SEEP, 2026. Disponível em: https://planejamento.es.gov.br/Not%C3%ADcia/espirito-santo-encerra-2025-com-796-homicidios-e-alcanca-menor-patamar-da-historia. Acesso em: 26 jan. 2026.

FERRO, A. L. Inteligência de segurança pública e análise criminal. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília, DF, v. 2, n. 2, p. 77-92, 2006.

FOLHA VITÓRIA. Operação prende oito suspeitos de integrar facção criminosa no bairro da Penha. **Folha Vitória**, Vitória - ES, 30 set. 2025. Disponível em: https://www.folhavitoria.com.br/policia/operacao-prende-oito-suspeitos-de-integrar-faccao-criminosa-no-bairro-da-penha/. Acesso em: 30 set. 2025.

GOMES, R. C. Prevenir o crime organizado: inteligência policial, democracia e difusão do conhecimento. **Segurança Pública & Cidadania**, v. 2, n. 2, p. 107-137, 2009.

GOMES, Luiz Flávio; MACIEL, Silvio. **Interceptação telefônica e das comunicações de dados e telemáticas: comentários a Lei 9.296/1996**. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Editora Thomson Reuters Brasil, 2018.

GOTTSCHALK, Petter. Knowledge Management Systems in Law Enforcement: Technologies and Techniques: Technologies and Techniques. **IGI Global research collection**. Idea Group Inc (IGI), 2006.

KUMAGAI, T. T. A interceptação telemática e infiltração policial virtual como meio eficaz no combate e prevenção ao crime. **Jus.com.br**, 2021. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/82611/a-interceptacao-telematica-e-infiltracao-policial-virtual-como-meio-eficaz-no-combate-e-prevencao-ao-crime. Acesso em: 16 set. 2025.

MACHADO, A. de B. *et al.* (org.). **Inovação no setor público**: desafios e possibilidades. São Paulo: Pimenta Cultural, 2022.

MINGARDI, G. O trabalho da inteligência no controle do crime organizado. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 21, n. 61, p. 51-69, 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka**. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo 2018**: Diretrizes para Coleta, Relato e Uso de Dados sobre Inovação. 4. ed. Paris: OECD Publishing, 2018.

POLÍCIA CIVIL DO ESPÍRITO SANTO (PCES). **Operação Marujada: Centro de Inteligência da PCES desmonta núcleo de uma facção e prende alvos estratégicos**. Vitória - ES, 22 jul. 2025. Disponível em: https://pc.es.gov.br/Not%C3%ADcia/operacao-marujada-centro-de-inteligencia-da-pces-desmonta-nucleo-de-uma-faccao-e-prende-alvos-estrategicos. Acesso em: 30 set. 2025.

SAAD, Marta. Editorial: Investigação criminal e novas tecnologias para obtenção de prova. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 12, n. 5, p. 11–16, 2021. DOI: 10.31412/rbcp.v12i5.856. Disponível em: https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/856. Acesso em: 17 set. 2025.

TIDD, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VARVAKIS, G.; MACEDO, M. R. **Conversão do conhecimento: conhecimento tácito e explícito**. Florianópolis: UFSC, 2025. Slide de aula.

VARVAKIS, G.; NORTH, K. (org.). **Inovação por conhecimento**: gestão eficiente no setor público. Florianópolis: Selo Editorial CTC/UFSC, 2025.

WENDT, E.; RESCHKE, C. C. (org.). **Tratado de inteligência aplicada à investigação criminal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2023.