17 - Colaboração Interagências no Combate ao Crime Organizado

Interagency Collaboration in Combating Organized Crime

Marianny Raynara Silva dos Santos[1]
Luiz Eduardo da Silva Morais[2]
João Artur de Souza[3]
Rafael Bianchini Glavam[4]

RESUMO

O enfrentamento ao crime organizado no Brasil impõe desafios crescentes à atuação estatal, exigindo respostas articuladas, sistêmicas e compatíveis com a complexidade das organizações criminosas contemporâneas. Nesse contexto, a colaboração interagências emerge como estratégia fundamental para potencializar a eficiência das ações de segurança pública. O presente trabalho tem como objetivo analisar os desafios, os modelos e as boas práticas de colaboração interagências na segurança pública brasileira, com ênfase no combate ao crime organizado. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura e análise qualitativa de documentos normativos e institucionais, selecionados com base na pertinência temática. Como estudo de caso, examinou-se a Força Integrada de Combate ao Crime Organizado (FICCO), considerando sua fundamentação legal, estrutura administrativa e operacional, integração interinstitucional e práticas de gestão da informação e do conhecimento. Os resultados indicam que a FICCO se configura como um modelo relevante de governança em rede, ao preservar as atribuições institucionais, promover a coordenação centralizada e favorecer o compartilhamento de informações estratégicas. Contudo, identificam-se limitações relacionadas à dependência de acordos de cooperação técnica, à

[1] Papiloscopista na Coordenadoria-Geral de Perícias de Sergipe. Pós-graduada em Inteligência e Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado (UFSC). E-mail: mariannyraynara@gmail.com.

[2] Inspetor de Polícia Civil do Rio Grande do Sul. Pós-graduado em Inteligência e Especialista em Inovação no Enfrentamento ao Crime Organizado pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: luiz-morais@pc.rs.gov.br.

[3] Professor titular da UFSC. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade (UFSC). E-mail: joao.artur@ufsc.br.

[4] Diretor de Gestão do Conhecimento aplicada na empresa Gestores Associados. Doutor em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense. E-mail: rafaelglavam@gmail.com.

ausência de padronização nacional e à inexistência de uma plataforma integrada de inteligência. Conclui-se que o fortalecimento da colaboração interagências demanda a institucionalização de mecanismos permanentes de governança, o aprimoramento da interoperabilidade dos sistemas de informação e a consolidação de boas práticas, elementos que podem contribuir para o aprimoramento das estratégias de enfrentamento ao crime organizado no Brasil.

Palavras-chave: segurança pública; crime organizado; colaboração interagências; governança colaborativa; inteligência policial.

ABSTRACT

The fight against organized crime in Brazil presents increasing challenges to state action, requiring articulated and systemic responses compatible with the complexity of contemporary criminal organizations. In this context, interagency collaboration emerges as a fundamental strategy to enhance the efficiency of public security actions. This study aims to analyze the challenges, models, and best practices of interagency collaboration in Brazilian public security, with an emphasis on combating organized crime. The research was conducted through an integrative literature review and qualitative analysis of normative and institutional documents, which were selected based on thematic relevance. As a case study, the Integrated Task Force to Combat Organized Crime (FICCO) was examined, considering its legal framework, administrative and operational structure, interinstitutional integration, and information and knowledge management practices. The results indicate that FICCO constitutes a relevant model of network governance by preserving institutional competencies, promoting centralized coordination, and fostering strategic information sharing. However, limitations were identified, particularly regarding dependence on technical cooperation agreements, lack of national standardization, and the absence of an integrated national intelligence platform. It is concluded that strengthening interagency collaboration requires the institutionalization of permanent governance mechanisms, the enhancement of information system interoperability, and the consolidation of best practices—elements that can contribute to improving strategies for combating organized crime in Brazil.

Keywords: public security; organized crime; interagency collaboration; collaborative governance; criminal intelligence.

1 INTRODUÇÃO

O crime organizado contemporâneo apresenta características que desafiam os modelos tradicionais de atuação estatal. Organizações criminosas modernas operam em redes complexas, com elevada capacidade de adaptação, diversificação de atividades ilícitas e articulação

transnacional. Essas características dificultam o enfrentamento por instituições que atuam de forma isolada e com competências restritas a determinados territórios ou atribuições legais.

No Brasil, a estrutura federativa da segurança pública distribui competências entre diferentes órgãos da União e dos estados, como Polícia Federal, Polícias Civis, Polícias Militares e Polícias Penais. Embora essa divisão permita especialização institucional, ela também pode gerar fragmentação informacional, duplicidade de esforços e dificuldades na condução de investigações que envolvem múltiplas jurisdições.

Nesse contexto, ganha relevo o conceito de colaboração interagências, entendido como a articulação entre diferentes instituições com vistas à construção de estratégias integradas. Raza (2012) define a cooperação interagências como um instrumento de governança que busca harmonizar culturas organizacionais e alinhar esforços para enfrentar problemas complexos. O autor ressalta que, sem planejamento e coordenação, as agências tendem a fracassar em ambientes que demandam respostas conjuntas.

Todavia, mais do que um conceito operacional, a colaboração interagências deve ser compreendida como um arranjo institucional complexo, que envolve não apenas compartilhamento de informações, mas também alinhamento de processos decisórios, gestão de conflitos organizacionais e construção de confiança entre atores institucionais.

Entretanto, percebe-se uma ausência de padronização de formatos de colaboração que garantam segurança jurídica aos servidores envolvidos, que facilitem a solicitação e repasse de informações e que assegurem o tratamento de dados de forma ética e tecnicamente adequada, o que evidencia fragilidade institucional na consolidação desses modelos.

A análise da produção científica relacionada à temática da segurança pública evidencia uma lacuna relevante no que se refere aos estudos que abordam, de forma sistemática, os modelos colaborativos de trabalho interagências existentes no Brasil. Observa-se um número reduzido de publicações que examinam tais modelos, bem como os benefícios e os desafios que apresentam para o enfrentamento do crime organizado no contexto contemporâneo.

Nesse cenário, identifica-se como problema central o comprometimento da capacidade de resposta do Estado diante de crimes cada vez mais sofisticados e estruturados, decorrente, em grande medida, da insuficiente articulação entre os órgãos estatais responsáveis pelo

policiamento preventivo e repressivo. A atuação isolada das agências de segurança tende a limitar a eficácia das ações estatais no combate às organizações criminosas.

O presente trabalho possui como objetivo geral apontar boas práticas de colaboração interagências na segurança pública brasileira, com enfoque na análise da FICCO enquanto modelo de governança e cooperação institucional. A partir disso, o artigo propõe estudar alguns tipos e formatos de colaboração interagências em atuação no Brasil; identificar a legislação acerca do tema, entender as possibilidades de colaboração existentes e apresentar um conjunto de boas práticas para promover as colaborações interagências, a partir do referencial teórico analisado.

A pesquisa foi realizada por meio de revisão integrativa com análise documental qualitativa, com o intuito de identificar modelos de colaboração interagências existentes e analisar os pontos positivos e críticos a fim de identificar e propor boas práticas para integração entre as forças de segurança pública. Para tanto, serão analisados artigos científicos, relatórios, anuários, sistemas existentes nos órgãos policiais e modelos de trabalho desenvolvidos a partir de experiências nacionais de integração.

Os dados foram coletados a partir de bases de periódicos e publicações confiáveis como Periódicos Capes, Scopus, SciELO, assim como buscas em sites de segurança pública e pesquisa aberta a fim de localizar documentos não indexados em plataformas de buscas. Realizou-se uma pesquisa exploratória, dado o escopo da busca, e os dados foram organizados por meio de fichamento dos artigos selecionados em planilha com avaliação do grau de pertinência temática com o estudo realizado neste trabalho.

Como estratégia de busca foram utilizados os seguintes termos e booleanos: “cooperação” e “crime organizado”; “colaboração” e “interagências”; “governança” e “segurança pública”; “integração” e “segurança pública”; “combate” e “crime organizado” e “cooperação”; e “colaboração interagências”.

Os critérios de elegibilidade focaram em trabalhos que abordassem explicitamente os temas: cooperação interinstitucional, Segurança Pública, Forças Policiais e modelos integrados de combate ao crime. Os documentos ainda foram filtrados com base na pertinência ao tema, grau de importância para este estudo, lacunas trabalhadas e conteúdos que

abordassem modelos existentes de colaboração no âmbito nacional. As buscas foram realizadas entre os meses de junho e dezembro de 2025, mas não foi estabelecido critério temporal para a busca, haja vista a escassez de publicações sobre o tema, bem como entendendo que a evolução de modelos colaborativos no âmbito da segurança pública é relevante para o presente trabalho.

Como critérios de seleção do corpus, priorizaram-se documentos e produções acadêmicas que apresentassem análise direta de modelos de integração interagências ou que abordassem governança na segurança pública, sendo excluídos materiais meramente descritivos ou sem relação direta com o problema de pesquisa. A limitação do estudo reside na ausência de dados empíricos primários, como entrevistas com operadores da FICCO, o que restringe a análise à perspectiva documental e teórica, ainda que suficiente para a identificação de padrões estruturais e institucionais relevantes.

A temática foi levantada em razão da ausência de padronização de formato de colaboração interagências em nível estadual e nacional e de seus reflexos negativos na efetividade da segurança pública em combater ilícitos penais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITOS

Para fins de desenvolvimento do presente trabalho, adotou-se o conceito de Organização Criminosa trazido pela Lei nº 12.850/2013 como a associação de quatro ou mais pessoas, estruturada e com divisão de tarefas, com objetivo de obter, de forma direta ou indireta, vantagem de qualquer natureza, por meio da prática de infrações penais cujas penas máximas sejam superiores a quatro anos, ou de caráter transnacional.

O Decreto nº 10.778/2021, que aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública, acrescenta que a criminalidade organizada impacta a sociedade, direta ou indiretamente, e alcança inclusive o sistema prisional.

Visando melhor entendimento, foram adotados conceitos do manual Operações Interagências do Ministério da Defesa, haja vista ser o instrumento oficial em que se identificaram os termos mais precisos para o assunto abordado neste trabalho:

> 1.3.3.1 **Agência**: Organização, instituição ou entidade, fundamentada em instrumentos legais e/ou normativos, que tem competências específicas, podendo ser governamental ou não, militar ou civil, pública ou privada, nacional ou internacional.
>
> 1.3.3.2 **Operações interagências**: interação das Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos (Brasil, 2017, p. 14, grifo nosso).

Com base nesses termos, serão analisados os conceitos de modelos colaborativos e, na sequência, buscar-se-á o que melhor se adequa ao contexto da segurança pública, no combate ao crime organizado.

2.2 COLABORAÇÃO, COOPERAÇÃO E COORDENAÇÃO COMO MODELOS DE TRABALHO

Os termos colaboração, cooperação e coordenação são frequentemente utilizados de forma intercambiável no campo da administração pública e da segurança, mas possuem significados distintos.

Segundo Raza (2012), a cooperação interagências consiste na atuação conjunta entre instituições que mantêm relativa autonomia, mas que compartilham informações e recursos para alcançar objetivos comuns. É um estágio inicial da integração, no qual prevalece a troca de informações e a convergência de metas estratégicas, sem necessariamente haver um comando unificado. Para o autor, a colaboração representa uma síntese entre os formatos de cooperação e coordenação, visto que o primeiro é imprescindível para o sucesso de uma estrutura coordenada de trabalho.

Já a coordenação representa o mecanismo que garante a harmonia das ações entre as diferentes agências, sendo exercida por instâncias de planejamento e governança. Sapori e Andrade (2008) observam que, no campo da segurança pública, a coordenação requer uma autoridade legítima que seja capaz de arbitrar conflitos e assegurar a implementação das decisões coletivas. Assim, enquanto a cooperação e a colaboração referem-se à disposição para agir conjuntamente, a coordenação é o

instrumento que confere coerência, continuidade e eficácia às ações interinstitucionais.

Em síntese, pode-se compreender a Cooperação como um movimento de articulação voluntária e pontual entre agências; a Colaboração como uma integração profunda de estruturas e decisões; e a Coordenação como um mecanismo de gestão e controle que assegura a efetividade da ação coletiva.

Em trabalho realizado pela Escola de Defesa, Figueiredo e Moreira (2022) concluem que as operações interagências a partir de um modelo coordenado são as mais eficientes para situações complexas, haja vista que permitem considerar, ainda no planejamento, as visões e objetivos de outras agências. Esse modelo se alinha com o ordenamento jurídico brasileiro, uma vez que compreende a segurança pública como um sistema integrado e com ações eficientes e eficazes para execução de seu mister.

O Manual de Campanha do Exército Brasileiro traz a cooperação como um dos princípios que regem as operações interagências como a união de esforços para atingir os objetivos da operação. O Manual aborda diferentes níveis de colaboração interagências podendo ser compreendidos em uma escala que inicia na simples minimização de conflitos, quando civis e militares atuam de forma relativamente independente e apenas se articulam para evitar interferências mútuas. Em um nível mais avançado, a coordenação ocorre quando cada vetor mantém sua autonomia de planejamento, mas participa de reuniões para compartilhar informações e prevenir lacunas operacionais. A integração, por sua vez, caracteriza-se pelo planejamento complementar entre atividades civis e militares, geralmente orientado por um coordenador e, muitas vezes, apoiado por um Centro de Coordenação de Operações. No ápice dessa escala está a parceria genuína, marcada por elevada coesão e elaboração conjunta de estratégias unificadas, permitindo superar desafios complexos por meio de ações plenamente sincronizadas.

Por fim, assim como Raza (2012), o Manual de Campanha também traz a colaboração como intermediadora da cooperação e da coordenação, sendo um elemento intrínseco dos modelos e não um formato em si mesmo. Observa-se, com base nas referências citadas, que a colaboração se reflete numa competência atitudinal dos operadores de segurança pública e dos gestores, mas que necessita de estrutura para que seja viável para a execução eficaz do trabalho policial.

2.3 ANÁLISE DO ARCABOUÇO JURÍDICO BRASILEIRO

O ordenamento jurídico brasileiro dispõe de diversas normas que favorecem a integração e a cooperação entre órgãos de segurança pública. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 144, define que a segurança pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, sendo exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. Embora estabeleça competências específicas para cada força policial, o texto constitucional também abre espaço para a atuação integrada entre os órgãos federais, estaduais e municipais.

A Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que institui o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), representa o principal marco normativo sobre o tema. Os artigos 1º, 5º e 10 da referida lei estabelecem a atuação integrada, a cooperação e a coordenação sistêmica das atividades de segurança pública. O SUSP busca criar uma estrutura que favoreça o intercâmbio de informações, a padronização de estruturas e equipamentos e a cooperação técnica e operacional entre as forças policiais e os órgãos de inteligência, com a colaboração do Ministério Público e de outras instituições correlatas, respeitadas as respectivas competências (Brasil, 2018).

Além disso, a Política Nacional de Inteligência e a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social reforçam a relevância da integração das atividades de inteligência e da atuação coordenada entre os órgãos de segurança, especialmente no enfrentamento ao crime organizado. Essas legislações consolidam o fundamento jurídico que legitima iniciativas como a FICCO e o Centro Integrado de Operações de Fronteira (CIOF), analisadas neste artigo.

Ainda, o Decreto nº 10.778/2021, que trata da Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública, destaca que a integração contínua entre os órgãos que compõem o Sistema de Inteligência de Segurança Pública, por meio do compartilhamento de informações e da articulação interinstitucional, potencializa a prevenção e a repressão de crimes interestaduais e transnacionais, ao permitir a construção de análises mais completas e fundamentadas a partir de múltiplas fontes de dados. E coloca a atividade de inteligência como meio imprescindível para a realização desses objetivos por seu caráter sistêmico e dinâmico, fornecendo informações valiosas para os tomadores de decisão das agências envolvidas no combate ao crime organizado.

2.4 EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS DE COLABORAÇÃO INTERAGÊNCIAS

Diversas experiências de colaboração interagências no Brasil ilustram a aplicação prática desses conceitos. Um dos modelos mais emblemáticos é o Sistema Integrado de Defesa Social (SIDS), criado em Minas Gerais no início dos anos 2000. O modelo visava integrar as ações das polícias Civil e Militar e do Corpo de Bombeiros, sob a coordenação da Secretaria de Defesa Social. Estudos de Sapori e Andrade (2008, 2013) demonstram que o sistema consolidou um marco de governança em rede e integração pioneira no país. No entanto, observou-se que, apesar dos avanços administrativos e tecnológicos, as resistências culturais e as disputas corporativas representaram complicadores que tornaram morosas a implementação e a difusão da atuação integrada das forças estaduais.

Outro exemplo relevante é o Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado (GAECO), implantado em diversos estados brasileiros, como o Paraná. Conforme Silva (2024), o GAECO representa um modelo de cooperação entre o Ministério Público, a Polícia Civil e a Polícia Militar, resultando em ganhos de eficiência investigativa e maior controle institucional. A experiência, contudo, também revela tensões quanto às competências legais e hierárquicas de cada órgão, em razão da falta de definição clara das funções de cada órgão.

Em âmbito nacional, a criação da FICCO simboliza o avanço de um modelo colaborativo permanente, voltado ao enfrentamento de crimes de alta complexidade. A FICCO institucionaliza a colaboração interagências sob coordenação da Polícia Federal, reunindo diferentes corporações policiais e órgãos de persecução penal em uma estrutura formal de governança (Brasil, 2023).

Por fim, em perspectiva transnacional, destaca-se o CIOF, localizado em Foz do Iguaçu. O CIOF, conforme Feliciano (2023) e o relatório da Data Privacy Brasil e TEDIC elaborado por Carrillo *et al.* (2022), busca centralizar ações e dados de segurança na Tríplice Fronteira, promovendo a cooperação entre Brasil, Paraguai e Argentina. Apesar dos avanços, o caso também demonstra a importância de regulamentação clara quanto à proteção de dados e à governança das informações.

A colaboração interagências enfrenta desafios de natureza política, cultural e normativa, conforme apontado por autores como Sapori e Andrade (2008), bem como Cerávolo (2014), segundo os quais os modelos de integração comumente dependem fortemente da vontade política dos

dirigentes e do engajamento pessoal dos servidores. Entretanto, esses modelos revelam que a atuação colaborativa tem se consolidado como política pública fundamental para o fortalecimento da segurança pública e o enfrentamento do crime organizado no Brasil.

A FICCO foi adotada como objeto de estudo enquanto modelo nacional de colaboração interagências. A análise empírica-documental, contudo, foi realizada a partir dos documentos institucionais disponíveis referentes às unidades federativas identificadas no corpus, não se pretendendo realizar uma avaliação exaustiva ou comparativa de todas as FICCOs existentes no país.

A composição do corpus documental decorreu da disponibilidade e acessibilidade dos instrumentos institucionais localizados durante a pesquisa, priorizando-se aqueles que apresentavam informações suficientes para análise da estrutura de governança e funcionamento das FICCOs.

2.5 MODELO DE GOVERNANÇA

Segundo o Modelo de Governança e Gestão Pública do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023), a governança pública pode ser definida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que permitem aperfeiçoar as práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com o objetivo final de conduzir políticas públicas e prestar serviços de interesse da sociedade. Trata-se de um sistema que orienta como o poder é exercido e como as decisões são tomadas, garantindo que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficiente e alinhada às necessidades dos cidadãos.

A aplicação de modelos de governança na seara da segurança pública, contudo, apresenta desafios singulares. Conforme Pereira e Emerique (2016), este é um campo em construção, cuja arquitetura institucional, em grande parte herdada do regime militar, permaneceu substancialmente inalterada após a redemocratização do país. Essa herança histórica impõe barreiras culturais e estruturais à implementação de modelos mais abertos, colaborativos e transparentes, que são pilares da governança contemporânea.

Nesse contexto, a FICCO emerge como um modelo de governança baseado na cooperação técnica e operacional entre diferentes forças de segurança. A FICCO é um arranjo institucional projetado para otimizar recursos e evitar a sobreposição de esforços, articulando a expertise de

múltiplos órgãos para enfrentar de maneira mais eficaz as organizações criminosas. A análise desse modelo demanda o suporte de referenciais teóricos consolidados de governança, capazes de avaliar sua coerência, limites e potencial de aprimoramento.

Acerca desse tema, a discussão sobre governança colaborativa oferece referencial adequado para compreender arranjos institucionais nos quais diferentes organizações participam da formulação e implementação de ações voltadas a problemas públicos complexos. Ansell e Gash (2008) compreendem a governança colaborativa como processo no qual atores institucionais participam de processos decisórios compartilhados, sendo influenciado por fatores como condições iniciais, desenho institucional, liderança e construção de confiança entre os participantes.

A contribuição desse modelo para a análise da FICCO reside na possibilidade de examinar não apenas a existência formal de mecanismos de cooperação, mas também as condições institucionais que favorecem ou dificultam sua continuidade. A existência de instrumentos formais de cooperação, instâncias de coordenação e compartilhamento de informações pode ser analisada, portanto, em conjunto com aspectos como liderança, confiança institucional, participação dos diferentes órgãos e capacidade de construção de decisões compartilhadas.

A governança pública contemporânea é orientada por princípios como o pensamento sistêmico, o desenvolvimento de parcerias, a gestão por processos e informações, bem como a liderança com constância de propósitos, os quais buscam promover eficiência, integração institucional e geração de valor público, como observado na cartilha do Modelo de Governança e Gestão Pública do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023).

Complementarmente, o paradigma da governança participativa desloca o foco da ação estatal isolada para arranjos colaborativos entre Estado e sociedade civil, reconhecendo a importância da interlocução social na formulação e implementação de políticas públicas (Pereira; Emerique, 2016). Embora apresente potencial democratizante, esse modelo enfrenta limitações práticas, como a baixa participação social e a instrumentalização de mecanismos participativos.

Por fim, os modelos de governança estruturam-se em processos fundamentais e cíclicos de avaliação, direção, monitoração e comunicação, que asseguram a análise do contexto, o estabelecimento de estratégias, o acompanhamento de resultados e a transparência das decisões (Guimarães, 2016). Esses processos constituem a base para a análise

crítica de arranjos institucionais como a FICCO, à luz dos princípios contemporâneos da governança pública.

Os modelos de governança identificados na literatura apresentam características distintas, mas que, sistematizadas, permitem uma base analítica para compreender as características da FICCO e sua aproximação com diferentes perspectivas de governança. O Quadro 1 apresenta uma comparação entre os modelos de governança pública, participativa, colaborativa e em rede, destacando suas características e possibilitando sua relação com o arranjo institucional da FICCO.

Quadro 1 – Comparação dos modelos de governança

Critério	Governança Pública	Governança Participativa	Governança Colaborativa	Governança em Rede
Foco principal	Eficiência estatal, legalidade, prestação de serviços públicos e geração de valor para a sociedade.	Participação cidadã nos processos decisórios e controle social do Estado.	Elaboração conjunta de soluções para problemas complexos.	Articulação entre organizações interdependentes para alcançar objetivos comuns, mediante relações em rede.
Principais atores	Órgãos e instituições do Estado.	Estado, cidadãos e comunidades locais.	Atores públicos, privados e da sociedade civil.	Diferentes organizações e instituições interdependentes.
Processo decisório	Predominantemente institucional e centralizado no Estado.	Compartilhado com cidadãos e comunidades, com participação social.	Compartilhado entre os atores envolvidos, buscando consenso.	Distribuído entre os membros da rede, com interdependência e busca de consenso.
Mecanismo de articulação	Estruturas administrativas, liderança, estratégia e controle.	Participação social, diálogo e controle social. Fóruns de discussão e outras formas de participação popular.	Cooperação, confiança, liderança, comunicação e construção de consenso.	Interdependência, compartilhamento de informações e recursos e articulação entre instituições.
Compartilhamento de informações e recursos	Orientado pela gestão institucional e pelas necessidades da administração pública.	Favorece a transparência e o acesso às informações pelos participantes.	Constitui elemento relevante para a construção de soluções conjuntas.	Constitui elemento central para a articulação e funcionamento da rede.

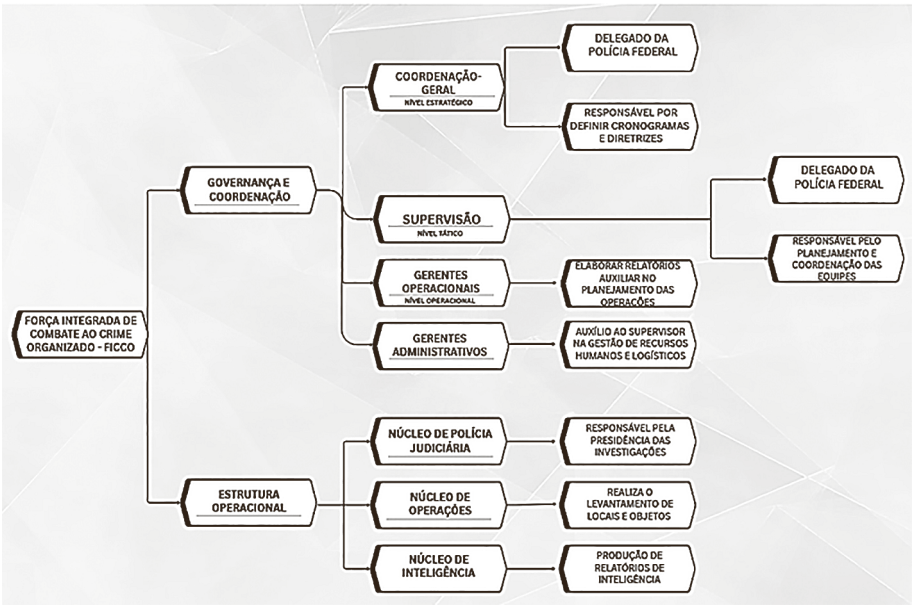
Fonte: Elaboração própria (2026), com base em Guimarães (2016), Raza (2012), Pereira e Emerique (2016), Ansell e Gash (2008), Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2023) e documentos institucionais analisados.

A comparação permite avaliar que a FICCO pode ser compreendida como um arranjo de governança colaborativa que combina elementos de coordenação institucional formal com mecanismos de interação entre organizações dotadas de competências e estruturas próprias. Além disso, percebe-se aderência significativa com o modelo de governança em rede, em especial pela articulação entre instituições interdependentes, preservação das competências institucionais, compartilhamento de conhecimentos e existência de mecanismos de coordenação. Dessa forma, a análise não permite enquadrar a FICCO exclusivamente em um único modelo, mas indica a coexistência de diferentes dimensões de governança em seu arranjo institucional.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA FICCO

Figura 1 – Organograma do modelo de trabalho FICCO



Fonte: Elaboração própria com base nos Planos de Trabalho referenciados no trabalho (2026).

Para o estudo foram analisados os Planos de Trabalho que regulamentam a FICCO nos Estados do Ceará, Espírito Santo, Mato Grosso do Sul, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do

Sul, Santa Catarina e São Paulo, bem como os Acordos de Cooperação Técnica dos Estados da Bahia, Goiás, Pernambuco, Rio de Janeiro, além das Minutas fornecidas pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública de ambos os documentos, utilizados como fonte para elaboração dos documentos de parceria entre as instituições nas Unidades Federativas em que a FICCO atua.

Da análise dos documentos institucionais, foi possível constatar que em todos eles são descritas as instituições partícipes, estando sempre presentes a Secretaria de Segurança Pública Estadual, a Polícia Federal e a Secretaria Nacional de Políticas Penais. O Acordo de Cooperação Técnica estabelece os órgãos que comporão a FICCO, a forma e as condições de realização do trabalho, com descrição das obrigações de cada um, a origem dos recursos materiais e humanos, e demais informações para previsão da vigência, rescisão e gerenciamento de dados.

Nos Planos de Trabalho, são previstos a área de abrangência em que se dará a atuação da FICCO, as forças policiais que comporão o efetivo, a estrutura de governança (nível estratégico - Coordenação-Geral; nível tático - Supervisor; nível operacional - Gerentes operacionais), os núcleos com a divisão dos trabalhos entre atividades de Polícia Judiciária, operacionais e de inteligência. Ainda, o documento ressalta que os agentes indicados para atuar na FICCO permanecem ligados a seus órgãos de origem, não havendo hierarquia entre os órgãos, limitando-se à distribuição de funções de gerenciamento da força integrada.

Com base na literatura analisada e descrita no Item 2 - Desenvolvimento, a falta de um modelo formal e padronizado de colaboração interagências leva à dependência de parcerias voluntárias, muitas vezes sustentadas por relações pessoais entre gestores e não por estruturas institucionais sólidas. Essa característica faz com que a integração oscile conforme o interesse e o comprometimento local das corporações. Raza (2012) observa que, sem mecanismos institucionais permanentes, a cooperação tende a se dissolver diante de divergências de objetivos ou disputas por protagonismo.

A documentação examinada evidencia diferenças quanto aos órgãos partícipes e à descrição detalhada de quantos policiais comporão o efetivo da FICCO, que variam a partir do contexto institucional e das condições locais. Contudo, em todos os documentos analisados constam a possibilidade de outras instituições serem chamadas para atuar conjuntamente com a prévia concordância dos partícipes, a mútua cooperação entre os órgãos, a tomada de decisões de forma colegiada entre os agentes atuantes e o

Supervisor e a abertura para que os partícipes tragam notícia de fatos criminosos que possam ser objeto de atuação da FICCO, dentre outras possibilidades que demonstram uma atuação integrada com anuência dos órgãos que a integram.

A existência desses elementos comuns nos instrumentos de cooperação contribui para conferir maior previsibilidade à gestão e à governança das unidades analisadas, embora permaneçam diferenças relacionadas à composição, ao efetivo e às condições institucionais de cada unidade.

3.2 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E RELATÓRIOS DE INTELIGÊNCIA

A integração da informação é um dos pilares fundamentais da colaboração interagências. Entretanto, como observa Rodrigues (2023), as bases de dados das polícias permanecem fragmentadas, incompatíveis e frequentemente inacessíveis entre si, o que compromete a produção de conhecimento estratégico e a eficácia das operações conjuntas.

No âmbito da FICCO, o Plano de Trabalho prevê a padronização de documentos para que se mantenham compatíveis com os existentes nas diversas forças policiais, entretanto prevê a circulação restrita somente ao âmbito da FICCO, observada a Lei Geral de Proteção de Dados. Ainda, o instrumento incumbe ao Coordenador-Geral receber e difundir os Relatórios de inteligência produzidos pela FICCO aos representantes dos órgãos partícipes e à Coordenação-Geral de Repressão a Drogas, Armas, Crimes contra o Patrimônio e Facções Criminosas da Polícia Federal. Contudo, não é possível afirmar que esse compartilhamento esteja apoiado em uma infraestrutura nacional única e plenamente interoperável. Verificou-se que o compartilhamento de informações depende, em determinadas situações, da utilização de ferramentas distintas e de procedimentos não automatizados.

O relatório da Data Privacy Brasil e TEDIC elaborado por Carrillo *et al.* (2022) mostra que o CIOF enfrenta problemas semelhantes: mesmo com infraestrutura tecnológica avançada, não há política nacional que padronize o acesso e o uso compartilhado das informações.

Cerávolo (2014) ressalta que, sem interoperabilidade entre os sistemas de inteligência e sem diretrizes de segurança da informação, a integração se torna vulnerável, ineficiente e suscetível a falhas operacionais. Assim, a construção de uma arquitetura nacional de

dados compartilhados, com garantias legais e tecnológicas, constitui medida potencialmente relevante para o fortalecimento da colaboração interagências.

Tal fato representa também óbice ao mapeamento de impacto da FICCO nas ações a que o modelo se propõe. Conforme ressaltado por Pessoa (2024), o posicionamento da Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado da Polícia Federal é de que a instituição não dispõe de mecanismos sistêmicos que permitam identificar, de forma automatizada, a frequência de atuações integradas com outros órgãos de fiscalização em áreas de fronteira, uma vez que seus sistemas de informação não possuem filtros específicos para esse tipo de registro. Assim, essa limitação tornaria a extração manual dos dados excessivamente onerosa em termos de tempo e recursos humanos.

Nesse sentido, a ausência ou limitação de interoperabilidade pode constituir obstáculo relevante à atuação em rede, especialmente quando dificulta o fluxo de informações necessário à produção de inteligência integrada.

3.3 MODELO DE BOAS PRÁTICAS

Em análise realizada por Raza (2012) são apresentados três modelos básicos para tomada de decisão em ambientes colaborativos: Modelos por Projetos, Modelos por Fluxos Hierárquicos e Modelos por Decisões em Rede (*Whole-of-Government*). Desses, este último percebe-se como mais adequado à colaboração interagências no âmbito da Segurança Pública, apesar de mais complexo. A estrutura é descentralizada, empregando múltiplas e simultâneas instâncias de supervisão alojadas na estrutura formal do governo. Ele exige grande autonomia dos múltiplos centros decisórios e uma associada descentralização orçamentária, com controle focado em desempenho. A abordagem de "governo integral" busca uma resposta sistêmica aos problemas, mas sua implementação é desafiadora. A estrutura apresenta semelhanças com características identificadas no modelo da FICCO, especialmente quanto à articulação entre diferentes centros decisórios e à atuação integrada entre instituições. Entretanto, sua implementação no contexto brasileiro demanda adaptações institucionais relevantes, especialmente no que se refere à cultura organizacional e à capacidade de coordenação entre entes federativos.

Em estudos realizados por Feliciano (2023) e Carrillo *et al.* (2022), algumas lições podem ser absorvidas do modelo de *Fusion Centers* dos Estados Unidos:

1. Comprometimento das Lideranças: O sucesso da implementação depende fundamentalmente do compromisso dos líderes em todos os níveis de governo. Destaca-se que o comprometimento das lideranças constitui fator relevante para superar barreiras burocráticas e culturais à implementação de estruturas colaborativas.
2. Clareza de Objetivos: a importância de mandatos e objetivos institucionais claros para preservar a finalidade estratégica desses centros.
3. Objetivos bem definidos são imprescindíveis para que as estruturas não percam o foco e se tornem ineficazes.
4. Processo de Inteligência como Função Central: A função principal de um *Fusion Center* é o ciclo de inteligência. Conforme detalhado por Carrillo *et al.* (2022), este processo transforma informação bruta em produto de inteligência, seguindo as etapas de planejamento, coleta, processamento, análise e disseminação, subsidiando a tomada de decisões estratégicas.

Um dos desafios recorrentes na implementação de modelos contemporâneos de policiamento baseados em inteligência consiste na dificuldade de transformar diretrizes estratégicas em práticas institucionais efetivas. Conforme observa Ratcliffe (2002), a adoção do paradigma de *intelligence-led policing* frequentemente ocorre mais no plano discursivo do que no plano operacional, uma vez que fatores organizacionais, culturais e tecnológicos podem dificultar a consolidação desse modelo dentro das instituições policiais. Nesse sentido, a efetividade da inteligência policial depende não apenas da existência de sistemas de coleta e análise de dados, mas também da capacidade institucional de integrar essas informações ao processo decisório e às estratégias de enfrentamento da criminalidade. Na FICCO e em outros modelos colaborativos analisados, a integração da inteligência aos demais núcleos de atuação policial permite a coordenação de forma que os dados produzidos não se percam ao final da persecução criminal.

Em análise da atuação da FICCO em Roraima observou-se a aplicação prática de vários elementos da governança multinível, que podem ser considerados boas práticas do modelo:

1. Coprodução de Conhecimento: Como visto na estrutura da FICCO, a promoção de um ambiente de aprendizagem em rede fomenta o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, enriquecendo a capacidade laboral de todos os envolvidos. Em sua dissertação, Castro (2025) traz o depoimento de um Agente de Polícia Civil que ilustra esse benefício: "Hoje eu sei muito mais como polícia do que eu sabia antes de atuar na FICCO" (Castro, 2025, p. 129). Além disso, é de suma importância a produção de relatórios de inteligência pelos operadores e a apresentação desses aos representantes das instituições colaboradoras;
2. Comunicação Efetiva e Engajamento: A instituição das colaborações por meio de instrumentos formais promove o alinhamento de decisões e permite o estabelecimento de metas e objetivos claros para o desenvolvimento dos trabalhos. Percebe-se como de considerável relevância que todos os participantes conheçam suas obrigações e atribuições dentro do modelo. A figura de um Coordenador-Geral auxilia na centralização da autoridade e facilita a coordenação, garantindo que os atores estejam engajados e alinhados com a estratégia central;
3. Estruturação em Rede: A FICCO atua em redes colaborativas, tanto intraorganizacionais (entre seus membros) quanto interorganizacionais. Esta prática alinha-se ao modelo de decisões em rede (*Whole-of-Government*) levantado por Raza (2012), demonstrando uma aplicação parcial, ainda que promissora, deste arquétipo teórico. Dessa forma, os servidores mobilizados na Colaboração representam suas instituições tanto para fins de atribuição quanto como elementos de ligação para uso dos recursos que auxiliem nas ações policiais.

A partir da convergência entre a literatura examinada e os documentos analisados, foram identificadas práticas com potencial de contribuir para o fortalecimento da colaboração interagências, especialmente o comprometimento das lideranças, a definição clara de objetivos, a institucionalização dos processos de compartilhamento de informações, a comunicação entre os participantes e a estruturação de mecanismos de aprendizagem organizacional.

No caso da FICCO, os documentos analisados evidenciam mecanismos compatíveis com essas práticas, particularmente a atuação conjunta de representantes de diferentes instituições, a produção e

circulação de conhecimentos de inteligência e a existência de instâncias destinadas à coordenação das atividades. Essas características permitem estabelecer aproximações entre a experiência da FICCO e os modelos teóricos de governança em rede, embora não permitam, por si sós, afirmar causalmente que tais mecanismos produzam maior efetividade no enfrentamento da criminalidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar, a partir da análise da FICCO e da literatura sobre colaboração interagências e governança, práticas e características institucionais potencialmente aplicáveis ao fortalecimento da integração entre órgãos de segurança pública no enfrentamento ao crime organizado.

A análise documental permitiu identificar que a FICCO constitui um arranjo formal de colaboração entre diferentes instituições, caracterizado pela coordenação institucional, pela participação conjunta de órgãos com competências distintas e pela previsão de mecanismos de compartilhamento de informações e de tomada de decisões. Os documentos analisados também evidenciaram limitações relacionadas à dependência de instrumentos administrativos de cooperação, à ausência de uniformidade entre os arranjos examinados e aos desafios relacionados à interoperabilidade das informações.

A análise do referencial teórico permitiu identificar como práticas potencialmente relevantes para o fortalecimento da colaboração interagências: o comprometimento das lideranças, a definição clara de objetivos e atribuições, a existência de mecanismos formais de coordenação, o compartilhamento estruturado de informações e conhecimentos e a criação de mecanismos de aprendizagem organizacional.

Problemas públicos complexos, como o enfrentamento ao crime organizado, frequentemente demandam formas de coordenação institucional que ultrapassem a atuação isolada de cada órgão estatal. Nesse contexto, a literatura sobre governança colaborativa destaca a importância de arranjos institucionais que promovam a participação de múltiplos atores em processos decisórios compartilhados. Para tanto, verifica-se que a estrutura formal de cooperação constitui elemento relevante, mas não suficiente, para a consolidação de arranjos colaborativos. Conforme ressaltam Ansell e Gash (2008), fatores como

confiança entre os participantes, liderança facilitadora e desenho institucional adequado influenciam a dinâmica e a sustentabilidade dos processos colaborativos.

Contudo, os estudos aqui relacionados não permitem afirmar que a FICCO produza diretamente redução da criminalidade ou ampliação mensurável da capacidade estatal, uma vez que esta pesquisa não realizou avaliação de impacto, análise estatística de resultados criminais ou entrevistas com operadores e gestores. Assim, as conclusões devem ser compreendidas dentro do alcance teórico da pesquisa.

A análise documental da FICCO aponta que arranjos colaborativos podem contribuir para a construção de formas de governança mais adaptadas à natureza transnacional e altamente organizada das estruturas criminosas contemporâneas. Conforme apontam Sapori e Andrade (2013), os desafios da governança do sistema policial no Brasil estão diretamente relacionados à necessidade de coordenação entre instituições com competências distintas, enquanto Raza (2012) destaca que modelos de cooperação interagências emergem justamente como resposta organizacional a problemas públicos complexos que ultrapassam a capacidade de atuação isolada das instituições. Assim, ainda que persistam desafios institucionais relacionados à consolidação dessas estruturas e à padronização de mecanismos de integração, iniciativas como a FICCO oferecem elementos que podem subsidiar estratégias para o fortalecimento da governança da segurança pública e para o aprimoramento das estratégias estatais de enfrentamento ao crime organizado.

Como agenda de pesquisa futura, sugere-se a realização de estudos empíricos que incorporem entrevistas com operadores e gestores da FICCO e análise de indicadores operacionais e criminais, a fim de avaliar empiricamente os efeitos dos arranjos colaborativos sobre a atividade de segurança pública.

5 REFERÊNCIAS

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1093/jopart/mum032. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 10.778, de 24 de agosto de 2021**. Aprova a Estratégia Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10778.htm. Acesso em: 25 out. 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de campanha**: operações interagências. 2. ed. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2020. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/8201/1/EB70-MC-10.248_-_Opera%C3%A7%C3%B5es_Interag%C3%AAnciasPDF.pdf. Acesso em: 25 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.850, de 2 de agosto de 2013**. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. Brasília, DF, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12850.htm. Acesso em: 2 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, nos termos do § 7º do art. 144 da Constituição Federal; cria a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSPDS); institui o Sistema Único de Segurança Pública (Susp); altera a Lei Complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994, a Lei nº 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, e a Lei nº 11.530, de 24 de outubro de 2007; e revoga dispositivos da Lei nº 12.681, de 4 de julho de 2012. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13675.htm. Acesso em: 28 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Operações interagências**: MD33-M-12. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/operacoes/md33a_ma_12a_opa_interagenciasa_2a_eda_2017.pdf. Acesso em: 28 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Modelo de governança e gestão pública**: Gestaopublicagov.br. Versão 2.0. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, set. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/rededeparcerias/pt-br/canais-de-atendimento/ajuda/manuais-guias-tutoriais/modelogestao/modelo-de-governanca-e-gestao-publica.pdf/@@display-file/file. Acesso em: 5 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica - Aditivo nº 02/2024**. Campo Grande, MS, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2024/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-ms/acordo-de-cooperacao-tecnica-ms.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica - FICCO/SP**. São Paulo, SP, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-sp/acordo-de-cooperacao-tecnica-sp.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica entre a União e o Estado do Ceará**. Fortaleza, CE, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-ce/acordo-de-cooperacao-tecnica-ce.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica nº 01/2023**. Porto Alegre, RS, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-rs/acordo-de-cooperacao-tecnica-rs.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2023**. João Pessoa, PB, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-pb/acordo-de-cooperacao-tecnica-pb.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2024**. Recife, PE, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2024/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-pe/acordo-de-cooperacao-tecnica-pe.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica SR/PF/PI nº 01/2024**. Teresina, PI, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2024/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-pi/acordo-de-cooperacao-tecnica-pi.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Acordo de Cooperação Técnica SR/PF/RN nº 2/2023**. Natal, RN, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-rn/acordo-de-cooperacao-tecnica-rn.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Anexo I - Plano de Trabalho do ACT FICCO/DRPJ/SR/PF/SP**. São Paulo, SP, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-sp/plano-de-trabalho-sp.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Minuta de Acordo de Cooperação Técnica para as Forças Integradas de Combate ao Crime Organizado (FICCO)**. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-se/acordo-de-cooperacao-tecnica-se.pdf. Acesso em: 16 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho para Acordo de Cooperação Técnica**. Vitória, ES, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2022/act-1-de-2022/plano-de-trabalho-do-3o-termo-aditivo.pdf/view. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho – Aditivo nº 2/2024**. Campo Grande, MS, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2024/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-ms/plano-de-trabalho-ms.pdf/view. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho – Força Integrada de Combate ao Crime Organizado (FICCO) do Estado do Piauí (FICCO-PI) nº 01/2024**. Teresina, PI: Delegacia Regional de Polícia Judiciária, abr. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2024/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-pi/acordo-de-cooperacao-tecnica-pi.pdf. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho**. Força Integrada de Combate ao Crime Organizado do Estado de Santa Catarina (FICCO-SC). Florianópolis, SC, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-no-28-de-2023/plano-de-trabalho-sc.pdf/view. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho**. Força Integrada de Combate ao Crime Organizado na Paraíba. João Pessoa, PB, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-pb/plano-de-trabalho-pb.pdf. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho**. Força Integrada de Combate ao Crime Organizado no Rio Grande do Sul (FICCO/RS). Porto Alegre, RS, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-rs/plano-de-trabalho-rs.pdf/view. Acesso em: 26 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho**. Fortaleza, CE, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-ce/plano-de-trabalho-ce.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Plano de Trabalho**. Natal, RN, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-rn/plano-de-trabalho-rn.pdf/view. Acesso em: 15 set. 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. **Segundo Termo Aditivo ao Acordo de Cooperação Técnica** nº 005/2023. Salvador, BA, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/acesso-a-informacao/convenios-e-transferencias/acordo-de-cooperacao/2023/acordo-de-cooperacao-tecnica-ficco-ba/segundo-termo-aditivo-ao-acordo-de-cooperacao-tecnica-ba.pdf. Acesso em: 26 set. 2025.

CARRILLO, Eduardo; SECAF, Helena; MEIRA, Marina; ZANATTA, Rafael. **A integração invisível**: um estudo sobre Centro Integrado de Operações na Fronteira. São Paulo: Associação Data Privacy Brasil de Pesquisa; TEDIC, 2022. Disponível em: https://www.dataprivacybr.org/wp-content/uploads/2022/02/dpbr_ong_fronteiratech_relatorio_ciof.pdf. Acesso em: 25 set. 2025.

CASTRO, Francisco Xavier Medeiros de. **Atuação interorganizacional de segurança pública na tríplice fronteira Brasil–Guiana–Venezuela**: um estudo de caso sobre a FICCO-RR à luz da governança multinível. 2025. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/265887/PEGC0893-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso em: 27 nov. 2025.

CERÁVOLO, Túlio Marcos Santos. **A integração da atividade de inteligência nas operações interagências no Brasil contemporâneo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/14451/1/MO%205320%20A%20-%20T%C3%9ALIO%20MARCOS%20SANTOS%20CER%C3%81VOLO.pdf. Acesso em: 17 nov. 2025.

FELICIANO, Marcelo de Melo Pontes. Operações interagências no Centro Integrado de Operações de Fronteira (CIOF). **Revista (Re)Definições das Fronteiras**, v. 1, n. 3, p. 195-221, 2023. Disponível em: https://journal.idesf.org.br/index.php/redfront/article/view/61. Acesso em: 25 set. 2025.

FIGUEIREDO, Thiago Abreu; MOREIRA, Nádia Xavier. Colaboração, cooperação e coordenação: um diálogo entre conceitos fundamentais da relação interagências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA: OS ESTUDOS DE DEFESA E O BICENTENÁRIO DA INDEPENDÊNCIA DO BRASIL, 12., 2022, Niterói. **Anais eletrônicos [...]**. Niterói: Associação Brasileira de Estudos da Defesa, 2022. Disponível em: https://www.enabed2022.abedef.org/resources/anais/19/enabed2022/1657022077_ARQUIVO_95a37d32229886fed43ba96c2b52ed74.pdf. Acesso em: 25 set. 2025.

GUIMARÃES, Rogério. **Modelo de governança de segurança da informação para a administração pública federal**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) — Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016.

PEREIRA, Mariana Musse; EMERIQUE, Lilian Balmant. Governança participativa na segurança pública: um olhar sobre o projeto de pacificação das comunidades cariocas. **Revista Thesis Juris**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 329-348, maio/ago. 2016. Disponível em: https://doi.org/10.5585/rtj.v5i2.361. Acesso em: 5 jan. 2026.

PESSOA, Vanessa de Paula. **As contribuições na segurança pública da FICCO**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7965/2/Trabalho%20final%20%28Vanessa%20de%20Paula%20Pessoa%29.pdf%20com%20ficha1.pdf?. Acesso em: 21 nov. 2025.

RATCLIFFE, Jerry. Intelligence-led policing and the problems of turning rhetoric into practice. **Policing and Society**, v. 12, n. 1, p. 53-66, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1080/10439460290006673. Acesso em: 15 mar. 2026.

RAZA, Salvador. Cooperação interagências: porque e como funciona um estudo de modelos organizacionais nas Relações Internacionais? **Brazilian Journal of International Relations**, v. 1, n. 1, p. 7-37, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.36311/2237-7743.2012.v1n1.p06-37. Acesso em: 25 set. 2025.

RODRIGUES, Maicon Danilo. Sistemas de integração institucional e inteligência policial-militar como canais eficientes para minimizar os efeitos do ciclo incompleto de polícia. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 9, p. 1-14, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v4i9.4016. Acesso em: 25 set. 2025.

SAPORI, Luis Flávio; ANDRADE, Scheilla Cristina de Pinho de. Desafios da governança do sistema policial no Brasil: o caso da política de integração das polícias em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 7, n. 1, p. 102-130, 2013.

SAPORI, Luis Flávio; ANDRADE, Scheilla Cristina de Pinho de. Integração policial em Minas Gerais: desafios da governança da política de segurança pública. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 3, p. 428-453, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.15448/1984-7289.2008.3.4437. Acesso em: 25 set. 2025.

SILVA, João Marcos Dutra da. A atuação da Polícia Militar do Paraná no Grupo de Atuação Especial de Combate ao Crime Organizado – GAECO. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 1, p. 1-20, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.4816. Acesso em: 27 nov. 2025.

Data da submissão: 25.03.2026.

Data da aprovação: 15.09.2026.