

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA,
CIDADANIA E DIREITOS HUMANOS**

MAXWELL MARQUES MESQUITA

**ESTIMATIVA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA
EXPANSÃO CONCEITUAL ATRAVÉS DE METODOLOGIAS
PROSPECTIVAS**

**MANAUS – AM
2019**

MAXWELL MARQUES MESQUITA

**ESTIMATIVA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA
EXPANSÃO CONCEITUAL ATRAVÉS DE METODOLOGIAS
PROSPECTIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos.

Orientador: Professor Doutor Paulo César Diniz de Araújo.

MANAUS-AM

2019

MAXWELL MARQUES MESQUITA

**ESTIMATIVA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA: UMA
EXPANSÃO CONCEITUAL ATRAVÉS DE METODOLOGIAS
PROSPECTIVAS**

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos da Universidade do Estado do Amazonas, pela Comissão Julgadora abaixo identificada.

Manaus, 30 de setembro de 2019.

Professor Doutor Paulo César Diniz de Araújo
Universidade do Estado do Amazonas

Professor Doutor André Nunes Zogahib
Universidade do Estado do Amazonas

Professor Doutor Antônio Gelson de Oliveira Nascimento
Universidade do Estado do Amazonas

Dedico este trabalho a minha família, pelo incentivo e apoio na sua realização.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Josué e Ocacyra, por terem me ensinado o valor do estudo e do trabalho e incentivado a realização de todos os meus objetivos.

Aos amigos do Mato Grosso pela força que sempre me deram quando procurei ajuda.

Aos demais familiares, amigos e colegas pelo incentivo neste percurso.

Ao meu professor e orientador, Paulo César Diniz de Araújo, pelo constante estímulo e dedicação aos seus alunos.

Aos demais professores do PPGSP-UEA, pelos ensinamentos e pela disponibilidade.

RESUMO

Este estudo visa compreender e expandir a compreensão do processo de construção de estimativa de inteligência de segurança pública, com base em metodologias e técnicas de gestão, prospecção de futuros e apoio a decisão. Trata-se de uma pesquisa exploratória que utilizou pesquisa bibliográfica sobre conceitos de inteligência de segurança pública, planejamento estratégico, processo decisório, ferramentas de análise quantitativa, análise qualitativa, cenários prospectivos e interações estratégicas. Foram identificadas dezenas de técnicas e metodologias de prospecção futura no mundo, com grande aplicação em países como Estados Unidos da América e França, de onde surgiram a maioria dos grandes autores. No Brasil, ainda de forma tímida, consta limitada literatura e autores na área, com preponderância de aplicação das ferramentas por órgãos da Defesa Nacional e poucas empresas estatais. As conclusões, apontam que não há uma definição de metodologia para consecução da produção de conhecimentos de inteligência “Estimativa”, uma vez que a definição do conjunto de técnicas e métodos de prospecção a serem utilizados estarem intimamente ligados ao objeto de estudo, considerando suas especificidades. A extrapolação dos conceitos estudados nesta pesquisa pode fornecer respostas consistentes a problemas complexos e que o planejamento estratégico agregado a uma correta visão dos futuros possíveis, com o emprego de análise de inteligência consubstanciado das técnicas e metodologias prospectivas, consiste numa poderosa ferramenta para a construção de um futuro melhor.

Palavras-chave: Inteligência. Prospecção. Cenários. Estimativa. Segurança Pública.

ABSTRACT

This study aims to understand and expand the understanding of the public security intelligence estimation construction process, based on management methodologies and techniques, prospecting for futures and decision support. This is an exploratory research that used bibliographic research on concepts of public security intelligence, strategic planning, decision making, quantitative analysis tools, qualitative analysis, prospective scenarios and strategic interactions. Dozens of techniques and methodologies for future prospecting have been identified in the world, with wide application in countries such as the United States of America and France, from where most of the great authors emerged. In Brazil, still in a timid way, there is limited literature and authors in the area, with preponderance of application of the tools by National Defense agencies and few state-owned companies. The conclusions point out that there is no definition of methodology for achieving the production of intelligence knowledge "Estimation", since the definition of the set of techniques and prospecting methods to be used are closely linked to the object of study, considering their specificities . The extrapolation of the concepts studied in this research can provide consistent answers to complex problems and that the strategic planning added to a correct view of possible futures, with the use of intelligence analysis based on prospective techniques and methodologies, is a powerful tool for the construction of a better future.

Keywords: Intelligence. Prospection. Scenarios. Estimate. Public security.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Agência de Inteligência
AM	Amazonas
ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
AHP	Analytic Hierarchy Process
ANP	Academia Nacional de Polícia
CDN	Conselho de Defesa Nacional
CF	Constituição Federal
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
CSN	Conselho de Segurança Nacional
CSSN	Conselho Superior de Segurança Nacional
DI	Departamento de Inteligência
DNISP	Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública
EB	Exército Brasileiro
ESG	Escola Superior de Guerra
EsNI	Escola Nacional de Informações
EUA	Estados Unidos da América
GBN	Global Business Network
GSI	Gabinete de Segurança Institucional
Humint	Inteligência Humana
IC	Inteligência Competitiva
ISP	Inteligência de Segurança Pública
LAI	Lei de Acesso à Informação
MPC	Metodologia da Produção do Conhecimento
MSG	Mensagem
PB	Pedido de Busca
PMAM	Polícia Militar do Amazonas
PPGSP	Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos
Relint	Relatório de Inteligência
SAE	Secretaria de Assuntos Estratégicos
SFICI	Serviço Federal de Informações e Contra – Informações
SI	Secretaria de Inteligência

Sigint	Inteligência de Sinais
Sisbin	Sistema Brasileiro de Inteligência
SNI	Serviço Nacional de Informações
SSI	Subsecretaria de Inteligência
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TAD	Técnica de Avaliação de Dados
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 01: Conhecimento x Estado da Mente x Trabalho Intelectual x Tempo.....	48
Quadro 02: Sugestões de estratégias de sucesso.....	82

FIGURAS

Figura 1: Operações intelectuais	47
Figura 2- 1ª Fase de Planejamento	52
Figura 3 - Procedimentos do Planejamento	53
Figura 4 - Relacionamento do Estudo dos Fatores de Influencia Com os Tipos de Conhecimentos	59
Figura 5 – Sequência para a fase da Interpretação	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 ORIGENS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA	19
2 INTELIGÊNCIA NO BRASIL	24
2.1. CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS	24
2.2. O TERMO INTELIGÊNCIA.....	29
3. FUNDAMENTOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	33
3.1. PRINCÍPIOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA.....	37
3.2. RAMOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA	39
4 METODOLOGIA DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	40
4.1. ESTADOS DA MENTE	43
4.2. TRABALHOS INTELECTUAIS	46
4.3. TIPOS DE CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA.....	47
4.3.1. Conhecimento Informe.....	48
4.3.2 Conhecimento Informação	49
4.3.3. Conhecimento Apreciação	49
4.3.4. Conhecimento Estimativa	50
4.4. FASES DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	51
4.4.1. 1ª Fase – Planejamento.....	51
4.4.2. 2ª Fase – Reunião	53
4.4.3. 3ª Fase - Análise e Síntese.....	55
4.4.3.1. Determinação do Valor dos Conhecimentos e/ou Dados Reunidos	55
4.4.3.2. Integração	56
4.4.4. 4ª Fase – Interpretação	57
4.4.4.1. Conceitos Básicos da Interpretação.....	57

4.4.4.2. Estudo dos Fatores de Influência.....	58
4.4.4.3. Delineamento da Trajetória	59
4.4.4.4. Significado Final	60
4.4.5. 5ª Fase - Formalização e Difusão.....	61
4.4.5.1. Formalização	62
4.4.5.2. Difusão	62
4.5. TIPOS DE DOCUMENTOS DE INTELIGÊNCIA.....	63
4.5.1. Relatório de Inteligência (Relint).....	63
4.5.2. Pedido de Busca (PB).....	63
4.5.3. Mensagem (MSG).....	63
4.5.4. Sumário (SUM).....	64
5 ESTIMATIVA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	65
5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	65
5.1.1 Planejamento	65
5.1.2 Estratégia.....	66
5.1.3 Planejamento Estratégico	67
5.1.3.1 Razões do Planejamento Estratégico.....	68
5.1.3.2 História do Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Amazonas..	69
5.2 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	70
5.3 PROCESSO DECISÓRIO	70
5.4 ANÁLISE PROSPECTIVA	73
5.4.1 Brainstorming.....	76
5.4.2 Análise Morfológica.....	76
5.4.3 Delphi.....	76
5.4.4 Impactos Cruzados	77
5.4.5 Método Macbeth	78
5.4.6 Método Michel Godet	78
5.4.7 Método GBN	79

5.5. PESQUISAS CORRELATAS EM PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS.....	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	83
REFERÊNCIAS	85

INTRODUÇÃO

O Brasil vem passando por um cenário de mudanças constantes, tal qual o Estado do Amazonas. Concernente a essas mudanças, o Sistema de Segurança Pública também passa por transformações e carece de alterações em seu modo de agir perante as incertezas do futuro. Assim, tanto o Brasil tende a se adaptar a estas transformações internacionais, quanto o Amazonas tende a ajustar seus procedimentos para o panorama nacional, recém-alterado.

A quantidade de informações da atualidade é um grande desafio para os gestores e estes dados devem ser tratados para que haja uma correta produção de conhecimento para subsidiar a tomada de decisões. Assim, a vida humana passa a se tornar cada vez mais intensa e dinâmica, fazendo com que o fluxo de informações seja cada vez mais rápido e volátil. Como consequência, as instituições públicas têm a necessidade de se adequar a este novo cenário de mudanças constantes, através da produção de conhecimentos ágeis que atendam à demanda de informações úteis e precisas.

Os gestores deparam-se, constantemente, com um grande conjunto de informações que devem analisar para subsidiar o processo de tomada de decisões. É nesse contexto de incertezas que a inteligência de segurança pública cumpre seu papel de assessoria para o processo de tomada de decisão: com a utilização de estimativas de inteligência visando elaborar possíveis cenários para uma ação presente a fim de gerar um resultado positivo futuro.

Muito é falado acerca da inteligência de segurança pública, porém poucos são os que a compreendem, de fato, e sabem da sua importância no contexto do estado democrático de direito. Assim, é socialmente relevante elaborar um planejamento estratégico de inteligência a fim de reduzir os erros dos gestores em suas decisões, que, por diversas vezes, é pautada em opiniões pessoais, e não na utilização de metodologia científica.

No Estado do Amazonas, a estimativa de inteligência é, por diversas vezes, deixada de lado, ou ao menos não é tratada como prioridade e isso acarreta diversos problemas como decisões tomadas erroneamente, baseadas apenas no senso comum. Tais erros cometidos no presente repercutem por diversos anos até que seu impacto negativo reduza.

Deste modo, a falta de planejamento de longo prazo acarreta prejuízo para a sociedade. Ressalta-se a institucionalização da falta de planejamento no Estado, o que ocasiona a necessidade da análise de como essa cultura prejudica a Segurança Pública do Estado do Amazonas como um todo. Observa-se ainda a negatividade da falta de planejamento de estimativa de inteligência de segurança pública no que se refere às atividades meio e fim, que são, respectivamente, o policiamento nas ruas e os meios para que este seja executado de modo ideal.

Portanto, caso haja falha no planejamento de longo prazo, podem haver perdas para a sociedade como um todo, como carência de material bélico, falta de concursos públicos para contratação de efetivo de composição dos turnos de serviço, ausência de orçamento público próprio para custeio das necessidades imediatas ou até a não-compreensão da dinâmica de expansão territorial das organizações criminosas do Estado do Amazonas.

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa problematiza que a utilização correta da estimativa de inteligência pode conduzir a uma redução nos erros de gestão e contribuir para uma maior sensação de segurança para a comunidade. Além disso, a utilização das informações corretas pode auxiliar na atividade meio.

A aplicação da análise de cenários prospectivos pode refletir na mudança de pensamento momentâneo para um pensamento prospectivo, bem como fortalecer a imagem da instituição de segurança pública no que tange aos problemas de longo prazo. Assim, a aplicação desta análise de cenários pode intervir positivamente frente a falta de recursos humanos e materiais.

De acordo com o problema apresentado, o objetivo geral deste trabalho, concentrou-se em expandir o conceito de estimativa de inteligência de segurança pública do Estado do Amazonas, através das principais técnicas prospectivas utilizadas no mundo e como adaptá-las para a realidade Amazonense. Assim, este estudo objetiva elaborar um panorama destas metodologias de geração de cenários para auxiliar o processo decisório.

Para se atingir o objetivo geral, teve-se os seguintes objetivos específicos: descrever os aspectos teóricos relacionados à estimativa de inteligência de segurança pública; explicitar os conceitos de planejamento estratégico; e expor as metodologias de prospecção mais utilizadas de modo a expandir o conceito inicial de estimativa.

Tal estudo poderá possibilitar que a utilização da informação de inteligência seja feita de fato, isto é, envolvendo todo o nível estratégico com a elaboração de políticas

de inteligência de segurança pública para o favorecimento do processo decisório, objetivando alcançar maior qualidade no desempenho da atividade de polícia ostensiva.

No âmbito estratégico com a utilização de políticas para que a informação, que constitui o suporte de uma organização seja elemento essencial e indispensável à existência da instituição, bem como seja utilizada devidamente a fim de saber o que deve ser executado e como deve ser executado, prevendo, se possível, as variantes para cada tomada de decisão com a finalidade de reduzir a porcentagem de erros no planejamento de longo prazo.

O trabalho segue estruturado da seguinte maneira: inicialmente serão expostas as origens da atividade de inteligência no mundo, na sequência é mostrado como se deu o começo da inteligência no Brasil e seus reflexos na atualidade, em seguida são mostrados os fundamentos da atividade de inteligência, que são a base para a gestão de informações e tomada de decisão, é falado ainda sobre a metodologia da produção do conhecimento como fundamental para a qualidade dos dados, explica-se, no último capítulo, o que é a estimativa de inteligência de segurança pública e como esta pode ser utilizada para melhoria do planejamento estratégico das organizações de segurança no Amazonas e, por fim, são mostrados os resultados da pesquisa.

PERCURSO METODOLÓGICO

Ao investigar as estimativas de inteligência, pretende-se, neste trabalho, analisar e correlacionar as diversas metodologias de elaboração de estimativas existentes em outras áreas do conhecimento e adaptá-las para a realidade da inteligência de segurança pública. Para tanto, pretende dividir a metodologia da seguinte maneira: quanto ao tipo de pesquisa, quanto às bases de dados a serem consultadas e quanto ao financiamento, que não será necessário.

Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Pesquisar é realizar uma série de coletas e interpretações baseadas em métodos com o objetivo de sintetizar respostas sobre um determinado material de estudo.

Ao investigar as estimativas de inteligência, procurou-se neste trabalho analisar e correlacionar as diversas metodologias de elaboração de estimativas existentes em

outras áreas do conhecimento e adaptá-las para a realidade da inteligência de segurança pública.

Assim, este trabalho tem como natureza a pesquisa aplicada, pois a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos práticos para aplicação e voltados à solução de problemas específicos (PRODANOV e FREITAS, 2013). Por ser de natureza aplicada, é objetivo colocar em prática os resultados obtidos nas instituições de segurança do Estado do Amazonas.

No que tange ao método utilizado para a elaboração dos objetivos foi realizada uma pesquisa exploratória para que o tema de criação de cenários futuros em inteligência possa ser mais compreendido, tendo em vista as publicações escassas. Para o completo entendimento e adequação a este tipo de pesquisa, será feito o levantamento bibliográfico dos principais autores que trabalham com a área de pesquisa e análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema proposto.

Salienta-se que, quantos aos procedimentos, a pesquisa será bibliográfica, pois haverá a necessidade de se dispor das metodologias de administração estratégica e adaptá-las para a realidade da inteligência de segurança pública e poder vislumbrar o novo panorama obtido.

De início, foi realizado esboço com perspectivas quanto à pesquisa, estabelecendo-se neste momento os tópicos. Ficando definido o que seria abordado em cada capítulo, e quais leis seriam analisadas, quais metodologias prospectivas estariam sob atenta verificação servindo de critério à esta escolha a abordagem quanto ao planejamento deste trabalho.

Elencou-se num documento do Microsoft Word todos os títulos dos trabalhos apresentados nas edições acima apresentadas das seguintes divisões acadêmicas: Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Gestão Pública e Governança e Políticas Públicas no ano de 2001; Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Gestão Pública e Governança e Políticas Públicas em 2002; Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Gestão Pública e Governança, Gestão Social e Ambiental e Políticas Públicas em 2003; Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Gestão Pública e Governança, Gestão Social e Ambiental e Políticas Públicas entre 2005 e 2009; e Administração Pública e Ensino e Pesquisa em Administração no ano de 2010

Realizou-se na lista de títulos a busca eletrônica das seguintes palavras e seus radicais: cenários, futuro, prospecção, projeção, previsão, perspectiva e tendência. Os trabalhos encontrados com qualquer dessas palavras acima no título, foram selecionados

e após leitura de todos os resumos e de partes do texto, se fosse necessário, foram identificados três cujos conteúdos estavam ligados à prospecção ou análise de cenários futuros.

A seleção dos livros, artigos científicos, dissertações e teses foi realizada a partir de leitura criteriosa destes, sendo selecionados apenas as literaturas que atendiam aos critérios de inclusão definidos neste estudo. A pesquisa possui um grau de confiabilidade baseado na autoridade e relevância dos autores escolhidos. Uma vez que a apresentação dos resultados foi obtida com base nos livros da literatura considerada para o tema do estudo.

1 ORIGENS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Para falar sobre as origens da atividade de inteligência abordar-se-á nesta Seção os seguintes assuntos: a mitologia grega e inteligência, a bíblia e passagens que fazem alusão ao exercício da atividade, como a primeira e segunda guerras mundiais atuaram com inteligência para gerar os resultados finais em seus confrontos e como tais temas geraram a criação da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN).

O surgimento da Atividade de Inteligência remonta ao século XII a.C., à história de Argus, fundador da cidade de Argólida que conquistou e dominou povos por todo o Mediterrâneo Oriental, pela forma astuta com que estruturou uma rede de espões e pelo uso inteligente do sigilo das comunicações para proteger suas mensagens (ARAÚJO, 2004). Conta a mitologia que o ardil de Argus foi percebido pelos deuses e, após a sua morte, ele foi levado para "prestar seus serviços" no Olimpo, lá foi transformado em um semideus e, a pedido do deus supremo, "criou um serviço de espionagem" similar ao que havia criado na Terra, o que causou incômodo entre os deuses, que passaram a ser objeto de espionagem.

Argus teria recebido cem olhos, para o desempenho da missão e, quando dormia, mantinha metade aberto, para estar sempre vigilante. Contratado pela deusa Hera, que desconfiava do seu esposo Zeus, descobriu que este a traía e, após ser encantado por uma flauta mágica, caiu em sono profundo, fechando os cem olhos, o que possibilitou ser morto a mando de Zeus. Assim, registra o autor, reconhecido os bons serviços de Argus, ele foi elevado a 'Patrono do Serviço de Inteligência', e a sua imagem foi vinculada "ao qual nada escapa e transformada em símbolo do homem de inteligência". Na língua portuguesa, pontua o autor, "a força do mito" derivou os vocábulos "arguto, argúcia, argumento, arguir" (ARAÚJO, 2004, p. 97).

A morte de Argus deixa uma mensagem para todos aqueles que possuem as mesmas habilidades: "Mantenha os olhos sempre atentos, desconfie de tudo e, se possível, não morra.". A Atividade de Inteligência, seja para atender a curiosidade sobre o desconhecido ou a busca do conhecimento para atender interesses pessoais ou das nações, sempre foi percebida como essencial, na guerra e na diplomacia, para a governabilidade e garantia de segurança. A necessidade de se dispor de informações sobre ambiência física, temporal, de costumes, de potencial e de intencionalidade do

inimigo, tem seus primeiros relatos na Bíblia, e caracteriza a busca de conhecimentos e a sua utilização como instrumento de poder (ARAÚJO 2011, p. 14).

É no Antigo Testamento da Bíblia que se pode encontrar o relato do que se pode considerar a primeira missão de Inteligência. De acordo com a Bíblia (2008, Números, 12): O Senhor disse a Moisés: “Envia homens para espiar a terra de Canaã, que hei de dar aos filhos de Israel. Enviarás um homem de cada tribo patriarcal, tomados todos entre os príncipes”. Vê-se, assim, a utilização do verbo espiar e a recomendação de que fossem enviados homens qualificados, portadores de qualidades especiais, ou seja, “tomados entre os príncipes”.

Ainda conforme a Bíblia (2008, Números, 12), escolhidos os 12 homens por Moisés, este determina então o cumprimento da missão, dando a primeira Ordem de Busca, ao dizer: “Ide pelo deserto de *Neguev* [...]. Examinai que terra é essa e o povo que nela habita, se é forte ou fraco, pequeno ou numeroso. Vede como é a terra onde habita, se é boa ou má, e como são as suas cidades, se muradas ou se se muros” [...]. Com efeito, de posse destes dados trazidos pelos espiões, que se pode qualificar como Relatório de Inteligência, produziu-se um valioso conhecimento que possibilitou aos hebreus alcançarem a terra prometida sem serem surpreendidos com situações inesperadas.

Segundo Araújo (2004, p. 59), os registros bíblicos somam mais de 100 episódios sobre “espiões e ações de espionagem”, o que reforça a ideia de que “espionar é tão antigo quanto à civilização”, conduta sempre adotada por governantes e líderes militares para conhecerem “as intenções e fraquezas de seus potenciais inimigos”. Reportando-se à Bíblia, Araújo (2004, p. 64) menciona que “Judas, por exemplo, pode ser descrito como agente secreto do Sinédrio, a soldo de Caifás, que pagou sua traição a Jesus com ‘verba secreta’ do próprio Tribunal”. Na Roma Antiga era situação comum a presença de espiões nos corredores e atrás das cortinas para ouvir segredos. A aristocracia romana tinha sua rede permanente de agentes clandestinos e casas com compartimentos secretos para espionarem seus hóspedes. Esta era a forma de escuta dos romanos, que hoje se transformou na interceptação de comunicação.

Em diversos momentos da história, é possível observar o uso de estratégias, por exemplo, durante a Guerra Civil Americana – Guerra da Secessão (1861 – 1865), a inteligência e a espionagem experimentaram com relativo sucesso os avanços tecnológicos da época. A fotografia foi usada pela primeira vez e era obtida por balões, em reconhecimento aéreo e o telégrafo aparece como principal meio de comunicações, com rapidez e relativa segurança, entre unidades militares (ARAÚJO, 2004). Já durante

a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a atividade de Inteligência entrou na fase de “modernização”, com o uso, pela primeira vez, em larga escala das comunicações instantâneas, destacando-se a telegrafia e as transmissões de rádio, com a utilização do Código Morse.

À Inteligência Humana (*Humint*), definida como a obtenção de dados e conhecimentos por meio de agentes, foi agregado um novo componente, que adquiriu caráter decisivo no conflito, de importância relevante na guerra. Era a Inteligência de Sinais (*Sigint*), que atendia a necessidade de quebra dos códigos e cifras criptografadas das nações inimigas, possibilitando o acesso a dados, informações e conhecimentos, como registra.

A história identifica como os “principais combatentes da Segunda Guerra Mundial” os homens dos serviços de inteligência que transitaram durante o conflito, notadamente as redes europeias, e “conseguiram modificar o curso dos acontecimentos” (ARAÚJO, 2004, p. 146). Após a 2ª Guerra Mundial (1939 – 1945) o crescimento físico e operacional dos Serviços se deu na maioria dos países, impulsionado pelo conflito ideológico, notadamente nos EUA e na União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). A história relata muitas ações que objetivavam conhecer segredos e estratégias inimigas, e no transcorrer dos inúmeros enfrentamentos bélicos e ideológicos entre as nações, há registros da Atividade de Inteligência ter sido exercida como instrumento indispensável aos governantes, como instrumento de poder.

Não se pode cogitar, modernamente, a existência de Estado que não conte em suas estruturas de gestão com órgãos de inteligência. Para Gonçalves (2010) é imprescindível a existência de uma Inteligência de Estado. A inteligência de Estado, também pode ser denominada de Inteligência Clássica. Essa Inteligência é operacionalizada dentro de um sistema de poder e de informações estratégicas do Estado. Objetiva a defesa nacional, a garantia e preservação dos interesses da sociedade e do Estado. Desta forma, a Inteligência de Estado contribui para salvaguardar a soberania e integridade do país (ARAÚJO, 2011). No Brasil, a Inteligência Clássica é exercida pela Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), órgão central do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin), por comando da Lei nº 9.883, de 07 de dezembro de 1999.

A Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (2014) assevera a função da Atividade como instrumento de Estado e de suas instituições, que transcende, no tempo, aos governos que se sucedem, e está fundamentada na preservação da

soberania nacional, na defesa do Estado Democrático de Direito, na dignidade da pessoa humana e na fiel observância à Constituição e às leis para, enfim, defini-la como:

Exercício permanente de ações especializadas orientadas para a obtenção de dados, produção e difusão de conhecimentos, com vistas ao assessoramento de autoridades governamentais, nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o planejamento, a execução e o acompanhamento das políticas de Estado (DNISP, 2014, p. 15).

Com esta definição, a Doutrina (2014) certifica a natureza perene da Atividade, que é um instrumento de Estado e não de governo, estando vinculada à existência do próprio Estado e de suas instituições, destacando a especialidade das suas ações, posto que o profissional que a executa há de possuir formação e aperfeiçoamento ajustados ao caráter e sensibilidade da Atividade, que envolve aspectos éticos e de segurança.

Nesse exercício de produzir conhecimento, a Atividade de Inteligência também atua na proteção dos interesses da sociedade e do Estado, de forma a se contrapor ou reduzir os riscos advindos de ameaças adversas. Na lição de Cepik (2003, p.56):

[...] enquanto a inteligência procura conhecer o que os comandantes e governantes que a dirigem necessitam saber sobre as ameaças e problemas relativos à segurança do Estado e dos cidadãos, a contrainteligência procura proteger as informações que, uma vez obtidas por um adversário ou inimigo, poderiam tornar vulneráveis e inseguros o Estado e os cidadãos.

Essa atuação de produção e de proteção constituem os dois segmentos que caracterizam a Atividade de Inteligência, e devem ser compreendidos como parte de um todo, pois se interligam, se inter-relacionam e não possuem limites precisos de abrangência. Atuam de forma significativa em todas as áreas nas quais a Inteligência pode ser utilizada como ferramenta de assessoramento.

Esta Atividade, antes utilizada como instrumento para ganhar guerras, ultrapassou os limites de uma atuação apenas estatal e militar. Hoje a Inteligência assume uma posição de importância estratégica na vida moderna, impulsionada pela globalização que tornou a informação acessível, mas, ao mesmo tempo difusa e complexa, criando uma demanda cada vez mais crescente por conhecimentos oportunos e confiáveis. A Inteligência é empregada como instrumento de assessorias, para conhecimento antecipado de fatos e situações relacionados ao risco ou êxito da sua atuação.

Na esfera pública e na privada, a Atividade de Inteligência “é uma atividade especializada, de caráter sigiloso, permanentemente exercida com o objetivo de produzir conhecimentos de interesse do cliente/usuário/consumidor” (GUEDES, 2006, p. 22).

Dessa forma, as ações de Inteligência operam de forma significativa e com regularidade, para atender demandas reais e específicas de melhor conhecer para melhor decidir.

No campo privado existe a Inteligência Competitiva (IC) ou Empresarial, também identificada como atividade de assessoramento de cada ramo específico, a exemplo da Inteligência Bancária, da Inteligência Médica, da área de seguros, e no setor público já se efetiva a Inteligência Previdenciária, da Receita Federal, a Penitenciária, das Secretarias Estaduais, do Ministério Público. Em qualquer esfera, a Atividade de Inteligência, tem como matéria prima a informação e o seu produto final, que possui valor agregado pelo emprego da metodologia específica. Nesse contexto, consiste de um conhecimento, que tem orientado e conduzido os seus usuários às melhores práticas.

A aplicação da metodologia científica neste processo assegura não só racionalizar o trabalho, como também sistematizar a produção do Conhecimento, evitando os erros e as ações intuitivas, devendo ser observado nessa construção, qualquer que seja a área de atuação, princípios básicos que conferem ao seu produto a qualificação e valor desejados.

A apreensão desse entendimento, que alcança textualmente a proteção da sociedade, e de fatores como a globalização, o novo ambiente tecnológico, o recrudescimento da criminalidade e da violência, promoveram uma crescente busca pelo domínio da informação, pela produção do conhecimento oportuno e confiável, pela minimização das incertezas e pelo assessoramento que possibilite a ação, qualificada pela certeza, do órgão decisor.

Apresentada essa retrospectiva histórica da atividade de inteligência e destacada a sua importância perante o Estado, na próxima Seção será analisada a origem da atividade de Inteligência no Brasil para destacar como o panorama mundial afetou o brasileiro e, conseqüentemente, culminou com a dinâmica atual.

2 INTELIGÊNCIA NO BRASIL

A inteligência brasileira desde seu fundamento tem a finalidade de cumprir o assessoramento do Governo para que este tome decisões mais assertivas, assim, suas origens datam da década de vinte com o crescimento dos movimentos operários. Após este momento, a atividade foi evoluindo, passando pela segunda guerra mundial, guerra fria, governos militares, até chegar nos governos democráticos, onde permanece até hoje. Será explicado também a origem do termo inteligência e o que ela de fato é, fugindo do sendo comum, o qual é amplamente difundido de modo errôneo.

2.1. CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS

No Brasil, a atividade de inteligência, como ação orientada para assessoramento do Governo, começou oficialmente em 1927, no governo do presidente Washington Luiz, com a criação do Conselho de Defesa Nacional (CDN), pelo Decreto n. 17.999, de 29 de novembro de 1927, com caráter consultivo e a função de estudar e coordenar as informações acerca da ordem financeira, econômica, bélica e moral, relativas à defesa do Estado e de sua soberania (ANTUNES, 2002).

Àquela época, década de 1920, o Brasil enfrentava o surgimento de movimentos operários que objetivavam profundas mudanças na estrutura política e social do País e a ascensão do movimento tenentista, ao lado de diversas crises de mundo, notadamente a crise econômica, que culminou com a quebra da Bolsa de Valores em 1929, que provocou grande impacto em diversas nações, especialmente nos Estados Unidos da América (BRANDÃO, 2010).

Até então, as atividades de Inteligência no Brasil eram restritas aos Ministérios da Marinha e da Guerra, que possuíam estrutura e organismos de Inteligência, então denominada Atividade de Informação, mas cuidavam apenas das questões de defesa nacional e assuntos de interesse das respectivas Forças. Em 1937, a nova Constituição, no seu artigo 159 (BRASIL, 1937, art. 159), insere o conceito de segurança em substituição ao de defesa, amplia o entendimento de Defesa Nacional e altera o nome do Conselho de Defesa Nacional para Conselho Superior de Segurança Nacional (CSSN),

além de substituir a palavra defesa por segurança na nomeação de todos os órgãos que o compunham (BRASIL, 1937, art. 159). Tais mudanças viriam a impactar diretamente na segurança interna do Estado e não apenas focando nas fronteiras e no que se entende por espionagem internacional, a mudança gerou o início do entendimento de que é necessária uma força de segurança para cuidar dos temas atinentes à segurança pública e não apenas a defesa.

A Constituição Federal de 1937 (BRASIL, 1937, art. 162), o art. 162, modifica o nome do Conselho Superior de Segurança Nacional para Conselho de Segurança Nacional (CSN), atribuindo-lhe a responsabilidade de coordenar os estudos relacionados com a segurança nacional. Após a 2ª Guerra Mundial, em 1946, o Presidente da República, General Eurico Gaspar Dutra, ao reconhecer a “deficiência em matéria de informação” e para ajustar a situação brasileira ao desenvolvimento da Atividade de Inteligência no novo cenário mundial, cria o Serviço Federal de Informações e Contra – Informações (SFICI), primeira tentativa da criação de um órgão de Inteligência, de abrangência nacional (BRANDÃO, 2010, p. 126).

Àquela época, a atividade de inteligência nas grandes potências ocidentais saídas da Guerra torna-se uma instituição permanente e com o surgimento da Guerra Fria, cresce e assume uma feição de investigação criminal, passando “a recorrer ao uso das técnicas científicas para a resolução dos problemas de subversão ideológica”, assumindo a responsabilidade pela “detecção, apreensão, vigilância e armazenamento de informações” sobre o que pudesse ser considerado subversivo (ANTUNES, 2002, p. 186).

Com o ato de 31 de março de 1964 os militares assumem o comando do Brasil e, em substituição ao SFICI, criam o Serviço Nacional de Informações (SNI), com a finalidade de, como registram Chirole e Araújo (2011, p. 62), “superintender e coordenar as atividades de informações e contra-informações, em particular as de interesse da Segurança Nacional.” O quadro das transformações geradas pela instituição do governo militar no Brasil em 1964, tornou o Conselho de Segurança Nacional, pelo Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, o “órgão de mais alto nível de assessoramento direto do presidente da República, na formulação e na execução da política de segurança nacional” (ARQUIVO NACIONAL, 1974, p. 47). Este fato destaca a importância deste órgão de assessoria direta ao presidente do Brasil, mais uma vez mostrando a importância das informações nas tomadas de decisão.

Segundo Gonçalves (2010, pp. 144-145), o SNI ao longo do período militar foi adquirindo cada vez mais prestígio e poder, com um “amplo sistema de informações e

órgãos vinculados nos diferentes níveis de governo e com agências e delegacias que cobriam todo o território nacional e alguns postos também no exterior”, atingindo o seu apogeu durante a Presidência do General João Batista Figueiredo.

O SNI, com status de ministério, concentrava todo fluxo de informações através de um sistema central e subsistemas setoriais, e através da Escola Nacional de Informações (EsNI), criou uma Doutrina Nacional de Informações em 1973, que foi editada como Manual de Informações, em 1976 (ARQUIVO NACIONAL, 1974, p. 51).

O SNI criou uma rede de informações extremamente eficiente, voltada para o âmbito interno, de fortalecimento ao Executivo e proteção ao contragolpe. O Presidente precisava de informações confiáveis, precisas e oportunas para a gestão do Estado, em um governo dominador e autoritário. A atividade de informação se ampliou porque o Executivo precisava saber de tudo o que ocorria, aonde ocorria e a quem envolvia. O seu raio de atuação tinha um alcance jamais visto na história do Brasil, ganhando respeito de outros órgãos de informações, em nível internacional.

Entretanto, em nome dessa proteção e necessidade de fortalecer o Executivo, as ações do SNI extrapolaram e distorceram a sua finalidade, os meios e modos de atuação o identificavam como “braço forte e armado” do regime militar, e passou a ser responsabilizado pelas arbitrariedades e desvios de rumos, e a atrair uma infinidade de inimigos na mesma proporção em que adquiriu fama e respeito.

Com referência a esta reflexão, Gonçalves (2010, p. 145) pontua:

A partir do final da década de 1960, com início da luta armada em reação ao regime militar, no que ficou conhecido como “os anos de chumbo”, o SNI passou a envolver-se cada vez mais com a repressão. A eficiência e eficácia de seus agentes na vigilância e detenção dos oponentes do regime e a violência de alguns de seus métodos deixariam feridas na sociedade brasileira que levariam anos para cicatrizar, com algumas ainda abertas. A atuação do serviço naquele período contribuiria para o estigma que acompanha a atividade de inteligência no Brasil até a atualidade.

Durante a década de 1980, o CSN foi perdendo suas funções e com a Constituição de 1988 é renomeado Conselho de Defesa Nacional, estabelecendo o art. 91 da Carta Magna que a sua função é de “órgão de consulta do Presidente da República nos assuntos relacionados com a soberania nacional e a defesa do Estado Democrático.” (BRANDÃO, 2010, p. 86)

Ao final do período dos governos militares, em 1985, iniciou-se a fase de redemocratização do país, com o processo de transição dos governos militares para um civil. Era o processo da “abertura lenta, gradual e segura”. O SNI passa a representar um “resquício da ditadura” e inicia a fase da sua desarticulação visto que o “perigo do

inimigo interno, a luta armada e a ameaça do comunismo internacional eram questões superadas e a Guerra Fria mostrava seus sinais de decadência” (ANTUNES, 2002, p. 189). Além disso, começa o vazamento de documentos do SNI, amplamente divulgado e explorado pela imprensa, desmoralizando gradativamente a instituição.

Ao assumir o governo, em 15 de março de 1990, o presidente Fernando Collor de Mello cumpre a promessa de campanha e extingue o SNI, cria a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) e na sua estrutura o Departamento de Inteligência (DI), para coordenar as atividades de informações, definidas, então, como Atividades de Inteligência, sendo-lhe “atribuída apenas a função de implementar medidas de proteção a assuntos sigilosos, em nível nacional” (ANTUNES, 2002, p. 112).

Reportando-se àquele momento, Gonçalves (2010) registra que a maior parte da opinião pública brasileira viu com bons olhos o fim do SNI. Já se tentara por duas vezes na década de 1980 a extinção do órgão considerado pouco adequado ao regime democrático que se estabelecia. Até Collor, entretanto, o SNI havia resistido, continuava influente e a transição democrática não conseguia pôr a termo. A extinção do SNI deu-se por um impacto direto e preciso e não houve na sociedade brasileira quem realmente “chorasse a morte do monstro”.

Extinto o SNI e a ausência quase total de órgãos em atividade, a estrutura de informações dos órgãos públicos e das próprias instituições de segurança dos Estados foi totalmente desfeita, gerando nos setores responsáveis pela produção de conhecimentos a incerteza do que fazer com tanta informação acumulada, sem ter um destinatário.

Gonçalves (2010) registra que houve uma desmobilização da Atividade de Inteligência de Estado que, desprestigiada, não operou durante a primeira metade da década de 1990, contudo, outros membros da comunidade de inteligência mantiveram seu serviço ativo, destacando a militar e a Polícia Federal, preenchendo lacunas na produção do conhecimento necessário a segurança do País.

O impeachment do Presidente Fernando Collor e a ascensão do Presidente Itamar Franco em 1992 provocaram nova reforma administrativa no Poder Executivo e o Governo dá início à fase de rearticulação da Atividade de Inteligência, criando a Subsecretaria de Inteligência (SSI), que vem a ser vinculada a Casa Militar da Presidência da República.

Segundo Chiroli e De Araújo (2011, 198), entre a extinção do SNI em 1990 até a criação da Abin em 1999, a atividade de inteligência viveu o pior período da sua história. Perdeu status, posição e prestígio, os seus operadores foram desmobilizados, e

os que não foram demitidos, foram transferidos para órgãos do Executivo e “aos que ficaram perderam totalmente o referencial – não sabiam mais, literalmente, o que fazer, mesmo porque não havia ninguém que o dissesse. ”

Em 15 de março 1995, assume o Presidente Fernando Henrique Cardoso quando edita a Medida Provisória nº 813, que mantém a SSI e autoriza a criação da ABIN, vinculada à Presidência da República. Comenta Gonçalves (2010, p. 147) que na elaboração do projeto de Lei para a criação do Sistema Brasileiro de Inteligência e da Abin, vários modelos e serviços de inteligência pelo mundo foram analisados. Dentre os vários casos, o modelo canadense pareceu o mais interessante para a realidade brasileira:

Uma única organização civil, sem poder de polícia, com atribuições de inteligência interna, externa e contrainteligência, voltada para a segurança interna e conduzindo suas atividades na estrita observância do ordenamento jurídico constitucional em defesa do Estado democrático e da sociedade. [...] Os laços com o serviço secreto canadense se estreitariam a partir de então.

Enquanto o projeto aguardava aprovação no Congresso Nacional foi criada, por meio da Medida Provisória nº 1.911, de 24 de setembro de 1999, a Secretaria de Inteligência (SI), vinculada ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Após dois anos de debate no Legislativo, em 07 de dezembro de 1999, entra em vigor a Lei nº 9.883, que restabelece a Atividade de Inteligência de Estado no Brasil com a criação do Sistema Brasileiro de Inteligência, nome oficial da comunidade de inteligência do País, e a Agência Brasileira de Inteligência, situando que o Sistema tem como “fundamento a preservação da soberania nacional, a defesa do Estado Democrático de Direito e a dignidade da pessoa humana, devendo ainda cumprir e preservar os direitos e garantias individuais” (GONÇALVES, 2009, p. 106). Coube-lhe, ainda, a responsabilidade pelo “processo de obtenção, análise e disseminação da informação necessária ao processo decisório do Poder Executivo, bem como pela salvaguarda da informação contra o acesso de pessoas ou órgãos não autorizados”, na forma do que dispõe o §1º, do art. 2º da lei citada acima.

Com a criação da Abin, no art. 3º da Lei, fica institucionalizada a atividade de produção de conhecimentos em todo País, sob a sua coordenação e controle, a ser desenvolvida com o uso de técnicas e meios sigilosos, “com irrestrita observância dos direitos e garantias individuais, fidelidade às instituições e aos princípios éticos que regem os interesses e a segurança do Estado.” (BRASIL, 1999, art. 3º). A Abin, como órgão central do Sisbin “tem a função de regular o fluxo de informações produzidas

pelas instituições a ela vinculadas” (CEPIK, 2005, p. 89), subordinada ao Gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República.

Como destaca Cepik (2005), uma importante estrutura legal de regulamentação da atividade de Inteligência no Brasil começou de forma lenta, mas foi crescendo nos últimos anos, podendo-se afirmar que hoje o país conta com uma legislação bastante desenvolvida nas áreas de inteligência e de segurança informacional. A instituição do Sisbin e a criação da Abin foram significativas e pontuam de forma clara e abrangente que as atividades devem estar “voltadas para a defesa do Estado Democrático de Direito, da sociedade, da eficácia do poder público e da soberania nacional” (CEPIK, 2005, p. 203).

Na próxima subseção descrever-se-á as razões da mudanças conceituais efetivadas no marco legal/normativo brasileiro configurando o conceito de inteligência da atualidade.

2.2. O TERMO INTELIGÊNCIA

O termo “Inteligência” foi empregado para substituir a palavra “Informações”, através da Medida Provisória nº 150, de 15 de março de 1990, que, dentre outros órgãos, extinguiu o Serviço Nacional de Informações (SNI). A sua origem está na expressão inglesa “Intelligence Activities”, que se relaciona às ações de espionagem contra interesses estrangeiros e pressupõe a existência de mecanismos eficientes de supervisão e controle. Pontua Gonçalves (2009) que o vocábulo inteligência foi incorporado à doutrina brasileira, substituindo a expressão informações, após a redemocratização, por razões de ordem política, de modo a se tentar banir termos associados ao regime militar – como também aconteceu com a expressão “segurança nacional”.

Para Cepik (2002, p. 34):

Há dois usos principais do termo inteligência fora do âmbito das ciências cognitivas. Uma definição ampla diz que inteligência é toda informação coletada, organizada ou analisada para atender a demanda de um tomador de decisões. A sofisticação tecnológica crescente dos sistemas de informação que apoiam a tomada de decisões tornou corrente o uso do termo inteligência para designar essa função de suporte, seja na rotina dos governos, no meio empresarial ou mesmo em organizações sociais. Nesta acepção, inteligência é o mesmo que conhecimento ou informação.

No Brasil, a legislação anterior a 1990 e os órgãos que atuavam na área de serviço secreto, empregavam o termo “informações” no lugar de “inteligência”,

expressão que se vinculou fortemente às atividades do SNI, e alcançou uma repercussão negativa que atingiu as atividades do Órgão em toda a sua extensão.

No dizer de Antunes (2002, p. 21-22) “o termo emergiu de uma tentativa de acobertar e superar uma identidade deteriorada que havia se formado em torno da atividade de informações no regime militar, equivalente a repressão e violação dos direitos civis.” A ainda recente história brasileira registra que o exercício desta atividade pelo SNI deixou graves sequelas na sociedade, visto que a ditadura militar de 1964 utilizou o Órgão para fazer prevalecer a censura à liberdade de imprensa, ao pensamento, a proibição de associações representativas e outras medidas restritivas de direitos e de liberdade. Essa atuação formou uma ideia estigmatizada sobre o Serviço que passou a ser associado à atividade repressora, desrespeito aos direitos do cidadão, arbitrariedade, violência.

Com efeito, no governo do Presidente José Sarney, foi produzido o Manual de Informações do SNI, o qual estabeleceu novas orientações para a Atividade de Informações, assim definindo-a:

A atividade de Informações é desenvolvida pelo organismo de Informações, constituindo o exercício sistemático de ações especializadas, orientadas para a produção e a salvaguarda de conhecimentos, tendo em vista assessorar as autoridades governamentais os respectivos níveis de atribuição para o planejamento, execução e acompanhamento de suas políticas (ANTUNES, 2002, p. 28).

Neste conceito firmaram-se dois entendimentos diferenciados: (i) Informação: voltada para a produção do conhecimento e (ii) Contrainformação: direcionada para a salvaguarda do conhecimento. Com a nova estrutura administrativa do Governo Collor, em 2009, ficou entendido que “informação” estava associada a eventos passados, a fatos jornalísticos, à coisa já acontecida.

Empregar “inteligência” agregaria ao conhecimento o estudo prospectivo, possibilitando a antevisão de como determinada situação evoluiria no futuro. Desenhar esta visão futura exigiria das pessoas que a exercessem o emprego da faculdade mental da inteligência, quando então estariam fazendo “Inteligência”. Evidente está que a discussão em torno das expressões “informações” e “inteligência” no contexto da produção do conhecimento assumem um caráter apenas semântico, visto que, na acepção de Atividade, as duas significam o mesmo, ou seja, conhecimento objetivo com a finalidade de atender uma necessidade de planejamento, como ensina Sherman Kent (1967) e Washington Platt (1974).

Sherman Kent (1967, p. 17), na obra clássica “Informações Estratégicas”, conclui:

As informações consistem em algo simples e evidente. Como atividade caracteriza-se pela procura de uma determinada espécie de conhecimento, como fenômeno, consiste no conhecimento resultante. Conhecimento que nossos líderes têm necessidade de conhecer.

Para pôr em execução a sua política. Continuando, Kent (1967, p. 17) argui: “informação significa conhecimento. Se não pode ser ampliada a ponto de significar todo o conhecimento, pelo menos significa um espantoso volume e variedade de conhecimento.”

Washington Platt (1974, p. 33), por sua vez, afirma:

Informações (*intelligence*) é um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente.

Na lição de Platt (1974, p. 33) a produção de informações não é a atividade ampla, importantíssima e difícil, conhecida como busca, ostensiva ou encoberta, tampouco as ligadas à obtenção, fichamento, tradução e difusão de livros e documentos, também não compreende a criptografia e certas técnicas especializadas como a fotointerpretação e o interrogatório de prisioneiros nem alcança a “organização, supervisão e administração de grupos de informações.

Conclui Platt (1974, p. 33-34): “A produção de informações abrange as ações que um analista ou oficial de informações executa quando recebe ordem de produzir uma informação sobre determinado assunto.”. É a transformação de dados e informes numa Informação conclusiva, que subsidia uma formulação ou ação política.

Segundo Ugarte (2019), a inteligência é um dos aspectos da atividade policial de maior interesse nos últimos anos em muitos países, tendo em vista que possui a capacidade organizada de analisar o estado e conhecer a fundo os delitos e permitem a elaboração de uma resposta equivalente ou superior a uma ameaça. O autor cita ainda a inteligência como sendo a aplicação da metodologia própria da atividade de inteligência, fundamentalmente em matéria de análise, a atividade de segurança pública e policial, tanto no nível estratégico quanto operacional, em uma região específica ou de todo o país. Destaca-se a possibilidade de se trabalhar, especificamente, com determinados tipos de delitos, sua provável evolução, ameaças, tendências a curto, médio e longo prazo, orientados para a política de segurança do local estabelecido.

De acordo com Vaitsman (2001, p. 12), Informação está em relação direta com o que já aconteceu e já é sabido e nos traz “conhecimentos coerentes, um mosaico panorâmico” de como “os fenômenos idênticos se desenvolveram no passado”. Sianes, (2005, p. 1), por sua vez, esclarece que a Inteligência, ao revés, “visa à antecipação e à previsão”, na medida em que processa as informações de forma qualificada e produz conhecimento para ser utilizado de forma eficaz. Com efeito, evidencia-se que a Inteligência pode ser entendida como processo e produto, além de organização.

José Manuel Ugarte, (2019, p. 8) identifica a inteligência como “um produto sob a forma de conhecimento, informação elaborada”, cuja produção se dá dentro de uma função organizacional. Nesse viés, Mark Lowenthal (2003, p. 8), aduz que como processo ela atua sobre as informações, coletando-as, analisando-as para disponibilizar ao usuário-decisor, quando então se transforma em produto. Na apreensão desses entendimentos, prossegue Lowenthal, distinguindo que “informação refere-se a algo que é conhecido (independentemente da maneira como se chegou a esse conhecimento), inteligência refere-se à informação voltada às necessidades dos tomadores de decisão”. Sem embargo, Lowenthal (2003, pp. 1-2), conclui que “informação é gênero, e inteligência é espécie. Toda inteligência é informação, mas nem toda informação é inteligência.”

Ainda no tocante à terminologia, Marco Cepik (2003, p.165) pontua que uma “definição ampla diz que inteligência é toda informação coletada, organizada ou analisada para atender as demandas de um tomador de decisão qualquer”, ou seja, “inteligência é o mesmo que conhecimento ou informação analisada.”

Até o presente momento, nesta seção, foram tratados os primórdios da atividade de inteligência no mundo e como esta chegou até o Brasil, criando este formato atual com a ABIN sendo o órgão central do sistema. Já na próxima seção serão explicitados os fundamentos da atividade e como esses são necessários para que se possa obter um bom produto final, que é o conhecimento útil para a tomada de decisão.

3. FUNDAMENTOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A Atividade de Inteligência está sustentada numa Doutrina própria que a orienta e a disciplina no trato do material sensível, objeto do seu manuseio no desenvolvimento do processo de construção do conhecimento, possuindo uma linguagem específica, única, cujo domínio é indispensável aos profissionais da área, bem como aos usuários do seu trabalho, proporcionando uma unidade de pensamento, procedimento e linguagem.

A Doutrina de Inteligência consiste num conjunto de princípios, conceitos, normas, valores e pressupostos éticos que regem a Atividade, principalmente no que se refere ao comportamento de seus profissionais, caracterizando-se pelo seu conteúdo normativo, dinamicidade dos seus fundamentos, ausência de dogmas, aceitação consensual dos seus preceitos e a unicidade de pensamento, procedimento e linguagem dentre os profissionais da área. O domínio dessa linguagem é essencial para que o convívio “no mundo da Inteligência” se estabeleça sem distorções ou incompreensões, visto que certas expressões correspondem ao que efetivamente representam, mas outras têm um significado especial, exigindo um alcance do seu entendimento.

Com efeito, é fundamental o entendimento de conceitos básicos que assumem matizes diferenciados e especiais na produção do conhecimento, que é o produto final dos serviços de inteligência, como resultado do processamento completo de dados e informações obtidas e submetidas à metodologia própria. Dessa forma, entender a linguagem da Inteligência é necessário e importante, na medida em que confere leitura correta e compreensão da Atividade que, a partir da metodologia específica, transforma dados protegidos, ou não, em conhecimento útil ao processo decisório.

De acordo com a Doutrina Nacional de Inteligência (2014), dado é toda e qualquer representação de fato, situação, comunicação, notícia, extrato de documentos, fotografia, denúncia, relato, não submetida a uma metodologia de avaliação. O dado se divide em dado negado, que é aquele cujo detentor não tem interesse ou intenção de revelar, e dado protegido, que é um dado negado cujo detentor o protege com medidas objetivas de segurança. Segundo Wendt e Barreto (2013, p. 89) existem duas formas de se obter o dado que são as ações de busca e coleta:

Sobre o dado incidem duas ações, a saber, a coleta, que permite a obtenção de dados e/ou conhecimentos por vias convencionais e ostensivas, ou seja, sem necessidade de utilização de técnicas operacionais e de pessoal especializado e a busca, que é a ação de procura de dados de obtenção difícil, dados que são negados, necessitando, para isso, do emprego de técnicas operacionais específicas e uma atuação pontual, sigilosa e com o emprego de pessoal e meios necessários.

Chiroli e De Araújo (2011, p.76), ressaltam que o “dado pode ser considerado como uma informação em seu mais baixo estado de estruturação”, ou seja, ainda não processada, mas útil para elaborar a informação, principal ferramenta da atividade de inteligência. Assim, o dado, mesmo que não esteja acompanhado de uma grande carga informacional, pode tornar-se útil para a inteligência, desde que esse se apoie em outras fontes de consultas como banco de dados, fontes humanas, registros legais, dentre outras possibilidades de pesquisa.

Na lição de Ponchirolli e Fialho (2005, p. 128), pode-se ainda entender que o dado, como elemento isolado, “é um registro acerca de um determinado evento para o sistema. Mesmo em grande quantidade, é facilmente obtido, armazenado e catalogado com a moderna tecnologia”. Entretanto, o dado carece de valor por ser um evento fora do contexto e sem significado para o sistema. Para que os dados se tornem úteis como informação é necessário que a pessoa possa correlacioná-los e atuar sobre eles. Assim, eles se tornam uma forma de observação sobre o estado do mundo.

A informação, por sua vez, é o objeto de manuseio da Atividade de Inteligência, na medida em que, como pontua Chiroli e Araújo (2011, p. 76), contextualizada, “é um conjunto de dados trabalhados e tratados com valor significativo, oportuno, útil e seguro para o analista, que os processa, transformando-os em conhecimento.” Pontua, ainda, Ponchirolli e Fialho (2005, p. 76), que informação é um “conjunto de dados, os quais devidamente processados são providos de um determinado significado e contexto para o sistema. Entretanto, apesar da relevância e propósito, carecerá de valor se faltar a riqueza da interpretação.”. Deste modo, a informação, ao ser trabalhada pelo profissional de inteligência, passa a ser útil para o planejamento de ações táticas, operacionais e estratégicas. Destaca-se a necessidade de se seguir a metodologia da produção do conhecimento para atingir o nível de excelência almejado.

E, nas lições de Ponchirolli e Fialho (2005, 78), o “valor não está na informação armazenada, mas na criação de conhecimento de que ela pode fazer parte. Informação é a disposição dos dados de tal forma que possuam sentido, criando padrões e ativando significados na mente das pessoas.”. O conhecimento é o produto final e a

meta da Atividade de Inteligência, resultado do processamento completo das informações obtidas. É a representação de um fato ou de uma situação, real ou hipotética, de interesse para a Atividade, produzido pelo profissional de Inteligência, mediante a aplicação de um método técnico-científico. “Produzir conhecimento é transformar dados e/ou conhecimentos anteriores em conhecimentos avaliados, significativos, úteis, oportunos e seguros, de acordo com metodologia própria e específica.” (DNISP, 2014, 45).

Wendt e Barreto (2013, p. 32) destacam que o conhecimento é aceito e entendido de duas formas – como processo e produto:

Como processo, o conhecimento é a formação de uma imagem de um fato ou de uma situação na mente humana e pode ocorrer de diferentes modos. Como produto, o conhecimento é a representação oral ou escrita de fato ou situação. É, assim, a exteriorização de uma imagem sobre um fato ou uma situação, antes restrita aos limites da mente que a concebeu.

Trazendo, ainda, o entendimento de Ponchirolli e Fialho (2005, p. 95), “conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.” Novamente, Ponchirolli e Fialho (2005, p 96) afirmam que “os conhecimentos existem tão somente na mente do pensador e são base das ações inteligentes”, para trazer à colação, o entendimento dos autores acima (PONCHIROLLI e FIALHO, 2005, p. 186):

Embora os termos informação e conhecimento sejam usados com frequência como termos intercambiáveis, existe uma nítida distinção entre informação e conhecimento. [...] O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica... O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação [...]. A proteção contra revelação não autorizada de dados, informações ou conhecimento e a restrição às pessoas credenciadas do seu conteúdo é imprescindível ao serviço de inteligência, sendo o sigilo uma das suas características, e este pode incidir sobre assunto, o documento ou o material.

Segundo Brasil (1967, p.1), assunto sigiloso é aquele cujo conhecimento irrestrito ou divulgação possa acarretar qualquer risco à segurança da sociedade e do Estado; documento sigiloso, que pode ser impresso, datilografado, gravado, desenhado, manuscrito, fotografado ou reproduzido, é aquele que contém assunto sigiloso, e o material assim considerado é toda matéria, substância ou artefato que, por sua natureza, deva ser do conhecimento restrito, por conter e/ou utilizar assunto sigiloso. Assim, ao sigilo é atribuído um grau reservado, secreto ou ultrassecreto, em decorrência de sua natureza e conteúdo, e esta classificação dar-se-á quando necessária à preservação da segurança da sociedade e do Estado, cujo acesso procede de autorização oficial, de

autoridade competente ou da superação das medidas de salvaguarda, na forma do que dispõe a Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, a chamada Lei de Acesso à Informação (LAI).

Neste aspecto, convém pontuar que o direito de acesso à informação, previsto no art. 5º, XXXIII, da Constituição Federal (CF), foi regulamentado por esta Lei que, no seu art. 3º. expressa como um dos princípios basilares do Estado Democrático de Direito, a “observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção”, mas, estabelece, no art. 23, as restrições ao acesso à informação, autorizando a classificação sigilosa quando a divulgação ou acesso irrestrito possam, dentre outros:

Inciso I – por em risco a defesa e a soberania nacionais ou a integridade do território nacional”; [...] “inciso VII – por em risco a segurança de instituições ou de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares”; [...] “inciso VIII – comprometer atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações (BRASIL, 2011, art. 23).

Estabelecida a classificação de sigilo, a mesma Lei estabelece, nos artigos 25 e 26, a necessidade de proteção e controle da informação, atribuindo ao Estado o dever de controlar a sua divulgação, bem como restringir às pessoas que tenham necessidade de conhecê-la o acesso ao seu conteúdo, regulamentação estabelecida no Decreto nº 7.845, de 14 de novembro de 2012.

Estes procedimentos se denominam custódia, que é a responsabilidade pela segurança do assunto, documento ou material sigiloso que estejam em sua posse; credenciamento, que é a autorização oficial, concedida por autoridade competente que habilita uma pessoa a ter acesso a dados, informações ou conhecimentos classificados, nos diferentes graus de sigilo e compartimentação, que é a restrição de acesso na qual a pessoa conhece apenas e tão somente o que tem necessidade de conhecer, o que guarda relação direta com o princípio da segurança.

A não observância a estes procedimentos pode resultar no comprometimento da informação, que é a perda de segurança resultante do acesso não-autorizado ou o vazamento, que é a divulgação não autorizada de dados, informações ou conhecimentos classificados, ou seja, que receberam, pela autoridade competente, grau de sigilo em face da sua natureza e/ou conteúdo. Todos estes conceitos transitam na Atividade de Inteligência com vistas ao desenvolvimento do processo e da produção do Conhecimento que é a sua meta, seu objetivo final, obedecendo à metodologia técnico-científica da sua elaboração. Nessa esteira, distinguir em que consiste o Conhecimento, o seu processo de construção, os elementos que o qualificam e a natureza dos

documentos produzidos, é pedra basilar da Atividade de Inteligência. A seguir serão expostos os vários conjuntos de princípios norteadores da atividade de inteligência, os quais são os pilares do bom desempenho dos analistas e agentes de inteligência.

3.1. PRINCÍPIOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

A doutrina de inteligência de segurança pública também estabelece princípios básicos, que definem os caminhos da atividade, sustentam e orientam a produção do conhecimento, conferindo qualidade e credibilidade à atuação do órgão. Os princípios norteadores da atividade, qualquer que seja a categoria da Inteligência – militar, estratégica, policial, e outras, como assinala Gonçalves (2009, p. 63). Eles se constituem “sínteses de pontos importantes e orientadores das características de um produto e do procedimento para obtê-los”, como preconiza a Escola Superior de Guerra (ESG), em seu manual básico (1976, p. 156).

Para Gonçalves (2009, p 64) existem alguns princípios que devem ser atentamente observados. São eles:

O princípio que norteia a Inteligência de Segurança Pública é o princípio da objetividade, que consiste em planejar e executar as ações orientadas para objetivos previamente definidos e perfeitamente sintonizados com a finalidade da Atividade, de forma organizada, direta e completa, e apresentar os fatos de modo positivo e raciocinar com base neles.

O conhecimento produzido também deve ser sustentado pela amplitude, outro princípio referenciado e que consiste em obter o mais amplo e exato resultado no trabalho desenvolvido e apresentá-lo de modo completo e compreensivo, sem lacunas, orientado pelo princípio do controle, que se impõe para que sejam evitados erros na condução das ações, por vazamentos de documentos e/ou do conhecimento, desvios de conduta ou procedimentos amadorísticos.

O desenvolvimento da atividade requer supervisão e o acompanhamento adequado das suas ações, de forma a assegurar a não interferência de variáveis adversas no trabalho.

Imparcialidade é outro princípio que impõe, aos órgãos de Inteligência, produzir conhecimentos isentos de ideias preconcebidas, subjetivas, distorcidas ou tendenciosas, evitando, sempre, atender a interesses escusos. Significa em precaver-se contra ideias preconcebidas e outros fatores que possam distorcer os resultados dos trabalhos, tais como fatores morais, religiosos, pessoais e políticos.

O princípio da oportunidade orienta a produzir o conhecimento em prazo que permita seu aproveitamento útil e adequado, para agir, com eficácia, no momento certo, tomando a iniciativa necessária, sustentado pelo princípio da segurança, que implica na adoção de medidas de segurança capazes de proteger as ações e os seus resultados. Este princípio, no dizer de Gonçalves (2009, p. 97), “carrega a ideia central de que inteligência e sigilo são indissociáveis.”.

A simplicidade também se apresenta como um dos princípios na produção do conhecimento, e conduz o órgão de inteligência a planejar e executar as ações de modo a evitar complexidade, custos e riscos desnecessários, bem como transmitir as ideias na ordem direta e sem ostentação, evitando palavreado extravagante, erudito, prolixo e o estrangeirismo.

Associado à simplicidade está o princípio da clareza que recomenda ao produto da inteligência linguagem clara “a ponto de permitir imediata e integral compreensão de seu significado, bem como primar pela evidência dos conhecimentos elaborados”, como ensina Gonçalves (2009, p.99)

A este se agrega o princípio da precisão e da correção que determinam que o conhecimento produzido deva ser verdadeiro – com a veracidade bem avaliada –, significativo e útil, bem como ser breve, usar apenas a quantidade de palavras necessárias para transmitir a ideia e evitar clichês e redundância.

O princípio da compartimentação é o que determina restrição de acesso ao conhecimento produzido, sendo autorizado apenas àqueles que tenham real necessidade de conhecê-lo, de forma a evitar riscos e comprometimentos, ao que se impõe atendimento ao princípio do sigilo, condição básica para evitar a divulgação de conhecimentos, informações e dados que possam colocar em risco a segurança da sociedade, do Estado, bem como alcançar a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem de pessoas e instituições.

Ao final, como pedra basilar está o princípio da ética, que deve nortear e ser observado em todas as fases da construção do conhecimento, conferindo valoração e credibilidade ao seu produto. Na lição de Ferro Júnior, Oliveira Filho e Preto (2008, p. 173):

A Atividade de Inteligência de Segurança Pública está alicerçada em preceitos éticos e valores morais, sociais e cívicos, estando compromissada com a verdade, a honra, a integridade de caráter, a família, a solidariedade, o respeito aos direitos humanos, o patriotismo, o respeito às leis, à autoridade constituída e à democracia.

A ética como princípio é uma das primeiras linhas do controle da Atividade, posto que, “sem a ética os riscos de desvio de conduta e de abuso são grandes”, sentencia, com propriedade, Gonçalves (2009, p. 99), e a Organização deve fazer que a cultura da ética e o respeito absoluto a este princípio sejam o condutor de qualquer atividade.

Na lição de Gonçalves (2009, p. 100) “a atividade de inteligência requer padrões muito alto de ética por parte de seus praticantes e administradores. Essa ética envolve inclusive o compromisso de buscar a verdade e apresentá-la ao tomador de decisão, seja politicamente aceitável ou não.”

3.2. RAMOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

A atividade de Inteligência se subdivide em dois ramos e, segundo Wendt e Barreto (2013) são a Inteligência e Contraineligência, sendo que a inteligência objetiva: “a obtenção, a análise e a disseminação de conhecimentos, dentro e fora do território nacional, relativos a fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, a ação governamental e a salvaguarda dos interesses da sociedade e do Estado”. E a contraineligência objetiva a prevenção, detecção, obstrução e neutralização da inteligência adversa e “as ações de qualquer natureza que constituam ameaças à salvaguarda de dados, conhecimentos, áreas, pessoas e meios de interesse da segurança da sociedade e do Estado”.

Afirmam ainda que tais ramos devem ser entendidos como ligados permanentemente. Isto é, são componentes de um todo maior e não possuem limites precisos de atuação, tendo em vista que se interpenetram, inter-relacionam e interdependem (WENDT e BARRETO, 2013).

4 METODOLOGIA DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

Produzir conhecimento é para a Inteligência Segurança Pública, na forma preconizada por sua Doutrina, transformar dados e/ou informações em conhecimentos avaliados, significativos, úteis, oportunos e seguros, de acordo com a sua metodologia. Segundo a DNISP (2014, p. 32), produção de conhecimento é "a característica da inteligência de segurança pública (ISP) que a qualifica como uma atividade de Inteligência, na medida em que coleta e busca dados e, por meio de metodologia específica, transforma-os em conhecimento preciso, com a finalidade de assessorar os usuários no processo decisório."

O processo de construção do conhecimento deve ser encadeado tecnicamente, e o profissional que o conduz deve ter em mente que o produto do seu trabalho deve expressar a verdade, que é o grande objetivo da Inteligência, ou a certeza sobre o fato ou a circunstância, passada ou presente, objeto da sua análise, ou a opinião sobre a provável evolução deles, dentro de determinados limites (CEPIK, 2002):

As causas dessa expansão do trabalho dos serviços secretos para além da espionagem clássica residem, ao menos em parte, nas características tecnológicas e na forma institucional como a atividade de inteligência contemporânea opera. Ou seja, como um processo sequencial separado organizacionalmente entre um estágio de coleta, especializado segundo as fontes e meios utilizados para a obtenção das informações (*single-sources collection*), seguido de um estágio de análise das informações obtidas a partir das diversas fontes singulares e de outros fluxos não estruturados (*all-sources analysis*). Uma vez produzidas as análises, elas são disseminadas para os diversos usuários finais, responsáveis pela tomada de decisões e pelo planejamento e execução de políticas. Obviamente, esse é apenas um modelo simplificado e não corresponde exatamente a nenhum sistema de inteligência realmente existente. Adicionalmente, a breve consideração dos processos inerentes a cada estágio poderá ser útil para introduzir o tema.

Cabe enfatizar a importância da atividade de coleta de dados em fontes abertas ou protegidas, tendo em foco que estas são a maioria dos dados coletados. Uma pequena parte em que a atividade de inteligência atua extramuros (CEPIK, 2002, 89):

Essas atividades especializadas de coleta absorvem entre 80% e 90% dos investimentos governamentais na área de inteligência nos países centrais do sistema internacional. A maioria desses recursos é dedicada às plataformas, sensores e sistemas tecnológicos de coleta e processamento de informações,

especialmente os satélites no caso dos Estados Unidos, Rússia, China, França e outros poucos países que operam frotas desse tipo. O volume de dados brutos e informações primárias coletadas é muito maior do que os relatórios efetivamente recebidos pelos usuários finais, os responsáveis pela tomada de decisões e pela implementação de políticas. Segundo uma estimativa da década de oitenta, somente 10% das informações coletadas chega a sair dos muros dos sistemas de inteligência. A analogia mais recorrente encontrada na literatura é com a indústria petrolífera, onde a estrutura de custos também reflete o risco e os investimentos mais pesados na prospecção e extração, enquanto o valor vai sendo agregado ao produto nas diversas etapas de refino.

Wendt e Barreto (2013) corroboram com Cepik (2002, 35) onde afirma que “as fontes de busca eletrônica são os meios pelos quais se permite o acesso a dados disponíveis em bancos de dados, restritos ou não, ou na Internet sobre determinado indivíduo, fato, ocorrência, local (ambiente operacional) etc”. Jesus (2013) destaca que:

A verdade é o ajustamento entre o conteúdo do pensamento do profissional (sujeito) e o fato ou a situação que se manifesta (objeto). É a perfeita concordância do pensamento com a imagem do objeto. A este conhecimento deve ser acrescido um grau de certeza, afastando-se, de todo, a ilusão da verdade, ou seja, o erro.

Assim sendo, há a necessidade de utilização de uma doutrina, que é o conjunto de normas e procedimentos comuns a todos os participantes, conectando-os aos atores da segurança pública, desenvolvendo a capacidade de análise em forças policiais, forças armadas e outras instituições vinculadas à segurança pública (UGARTE, 2019, p. 99). Komata (2019, p. 75) enfatiza a importância da produção do conhecimento para a atividade de inteligência, a saber:

Deve possuir um grau de amplitude abrangente no tocante ao lapso temporal, assumindo um caráter ora retrospectivo, que permita identificar eventuais condições históricas específicas quanto à ocorrência do evento; ora conjuntural, relativo às circunstâncias em curso na atualidade; e ora prospectivo, orientado para a projeção de cenários futuros em que as ações presentes possam se desdobrar.

Deste trecho, entende-se que o conhecimento deve fazer um recorte específico de tempo e espaço para o seu bom aproveitamento, bem como, se possível, a projeção de cenários futuros decorrentes da informação base. Ratificando esse entendimento, Gonçalves (2016, p. 23) manifesta que:

[...] o escopo da Atividade de Inteligência diz respeito à obtenção e análise de diferentes níveis de informações que venham a subsidiar o processo decisório de diferentes níveis e atividades. Daí que praticamente tudo pode ser objeto de análise de informações: questões de política externa, assuntos internos, problemas estratégicos contemporâneos, temas fiscais, segurança

pública, produção industrial e agrícola, meio ambiente, epidemias e saúde pública, política energética. De fato, onde houver planejamento e processo decisório (e dados negados a serem obtidos sobre esses assuntos), a atividade de inteligência (em suas diferentes modalidades) mostra-se útil.

Depreende-se que a maior parte das informações disponíveis na atualidade podem tornar-se objeto da atividade de inteligência. Tal fato é tão coerente que países, estados, cidades, empresas e várias outras entidades se valem desta metodologia para poder realizar seu planejamento estratégico e tirar proveito de seus pontos fortes. Tholt (2006, p. 80) afirma:

Uma vez que um analista experiente tenha o mínimo de informação necessária à elaboração de um julgamento, a obtenção de informação adicional geralmente não melhora a acuidade de suas estimativas. A informação adicional, porém leva o analista a tornar-se mais confiante em seu julgamento, chegando inclusive ao ponto da super confiança.

Deste modo, Moreira (2019, p. 157) relata que há uma grande necessidade de se estudar a produção de conhecimentos de inteligência no nível estratégico, devido à ágil fluidez de informações. Gonçalves (2016, p. 124-25) enfatiza a ideia quando expõe que "com a grande quantidade de dados disponíveis, o maior problema do analista ao lidar com fontes abertas é exatamente identificar o que é relevante, processar toda essa informação e extrair daí um conhecimento de Inteligência".

Ainda sobre a elaboração do conhecimento, o analista passa por desafios na concatenação de ideias e criação dos relatórios de inteligência, principalmente no que diz respeito à assessoria ao alto escalão. Tal dinâmica faz parte do trabalho e exige constante adaptação dos profissionais para atenderem às mais diversas demandas. Boa parte dos decisores não anseiam em ter uma análise integral no seu trabalho diário, ainda mais aqueles que exigem uma resposta rápida. Para ser útil, a inteligência deve atender ao princípio da oportunidade, o qual preconiza que os conhecimentos devem ser elaborados respeitando prazos estabelecidos (JORDÁN, 2013, p. 376).

Assim, o analista desempenha papel primordial, observando que é ele que recebe os dados brutos, aplica a avaliação de fonte e conteúdo e o converte em um conhecimento final claro, preciso, oportuno, conciso e completo. Desta feita, os tomadores de decisão podem confiar nos órgãos de inteligência, pois estes seguem padrões rigorosos de produção de informações estratégicas (KENT, 1967, p. 356).

Deste modo a produção do conhecimento de inteligência exige estrito cumprimento de uma metodologia própria. Assim, qualquer representação de um fato ou de uma situação que não decorra da aplicação da metodologia para a produção do

conhecimento pelo profissional de Inteligência é considerada, na linguagem de Inteligência, dado. “Para a produção de conhecimento é impositivo o uso de metodologia e de técnicas acessórias que permitam afastar a prática de ações meramente intuitivas e a adoção de procedimentos sem orientação racional.” (WENDT e BARRETO, 2013, p. 163).

Assim, um conhecimento de inteligência é realizado nas seguintes situações, se acordo com a DNISP (2014):

- De acordo com um Plano de Inteligência.
- Em atendimento à solicitação de uma agência congênere.
- Em atendimento à determinação da autoridade competente.
- Por iniciativa própria do analista.

Neste trecho foram expostas as bases da produção do conhecimento de inteligência. A seguir será exposto os estados da mente em que o analista de inteligência pode se encontrar e em quais destes é possível gerar uma informação de interesse para tomadas de decisão.

4.1. ESTADOS DA MENTE

Segundo Jesus (2013, p. 36) a verdade e o erro “são atributos que transitam entre o pensamento e o fato, ou situação, e ao considerar, ainda, a imperfeição da mente e a complexidade de realidade”. A DNSIP (2014) estabelece que podem classificar os diversos estados da mente do analista de inteligência diante da verdade. A verdade é o objetivo a se alcançar, ou seja, o fato real e sem interferências de opinião pessoal, já o erro é caracterizado como a fuga da verdade, isto é, o distanciamento do objetivo de se ter um conhecimento imparcial.

Para o entendimento dos estados da mente de um analista frente à verdade de um fato ou mediante a análise de um fato, faz-se necessária a compreensão do conceito de verdade para a atividade de inteligência de segurança pública. Assim sendo, para Wendt e Barreto (2013, p. 82):

A verdade consiste na perfeita concordância do conteúdo do pensamento com o objeto. É atributo que se vincula à relação entre o conteúdo do pensamento do profissional de Inteligência e os fatos ou situações, matérias de seu trabalho. Porém, a relação entre a mente e o objeto nem sempre se faz perfeitamente. Às vezes, a mente encontra obstáculos que a impedem de formar uma imagem totalmente de acordo com o objeto. Em vista disso, e sendo a verdade a grande aspiração que norteia o exercício da atividade de Inteligência, todos os profissionais que a exercem devem acautelá-la contra

a mera ilusão da verdade, ou seja, contra o erro. Para a Inteligência Policial ou de Polícia Judiciária, a verdade é o conhecimento de fatos ou situações que estão incontestavelmente provados pelos meios de prova admitidos no Direito. Portanto, uma verdade concebida em uma atividade de Inteligência Policial de produção de conhecimento pode vir a não ser confirmada para fins de formação de prova.

Como citado, a verdade é o ponto desejado pelo analista de inteligência, é o foco que o tomador de decisão necessita para gerir suas táticas empregadas, é a fuga da parcialidade e pessoalidade. Por outro lado, o analista deve fugir do erro, que é o antônimo de verdade, é a escrita parcial e tendenciosa, a ilusão da verdade. Verdade e erro são opostos que não andam juntos, sendo a verdade a única meta a se atingir.

Wendt e Barreto (2013, p. 77) ressaltam que a mente humana é imperfeita e complexa, “assim, há situações em que a mente adere integralmente à imagem de um objeto por ela mesma formada; outras há em que esta adesão é apenas parcial”. Outras vezes a mente se mostra incapaz de escolher imagens alternativas de um mesmo objeto; por fim, há vezes em que se coloca em estado totalmente nulo em relação a determinado objeto ou fato. Deste modo, a mente humana tende a encontrar-se, diante da verdade, nos estados de certeza, opinião, dúvida e ignorância.

4.1.1. Certeza

Para Jesus (2013, p. 203) o estado de certeza ocorre “quando a mente adere à imagem de um objeto por ela formada, sem temor de enganar-se, em decorrência da perfeita clareza com que o fato e/ou situação se mostra à sua mente. É a evidência, o motivo fundamental da certeza e esta é a marca da verdade”. Assim, este estado da mente ocorre quando há perfeita compreensão de um fato sem temor de se enganar

Já para Wendt e Barreto (2013, p. 174):

A certeza consiste no acatamento integral, pela mente, da imagem por ela mesma formada, como correspondente a determinado objeto. É, portanto, o estado em que a mente adere à imagem de um objeto formada por ela mesma, sem temor de enganar-se. Há que se acrescentar que esta adesão é consequência da plena clareza com que o objeto se revela à mente. A evidência é, portanto, o motivo supremo da certeza.

Os autores afirmam ainda que a evidência é a marca da verdade. Deste modo, a mente, ao ser direcionada pelo estado de certeza pela evidência, encontra a verdade. Adicione-se a isso a ideia de erro que é a não conformidade entre o conteúdo do pensamento e a realidade. “A evidência é a marca da verdade, a ilusão de evidência, que se lhe opõe, é o rótulo do erro.” (WENDT e BARRETO, 2013, p. 63). Este

entendimento é mais facilmente compreendido pela polícia judiciária, pois uma evidência é utilizada como prova irrefutável de um acontecimento, o qual pode ser compreendido como o estado de certeza da mente.

4.1.2. Opinião

Neste caso, a mente considera uma pequena possibilidade de equívoco, de erro no que diz respeito à imagem por ela formada, em relação a um fato ou situação. Tendo em vista a margem de erro acima, a opinião é expressa por meio de indicadores de probabilidade (JESUS, 2013).

Wendt e Barreto (2013, p. 123) colaboram com a ideia quando, em seu livro, destacam o seguinte conceito: “A opinião é o estado em que a mente se define pela imagem de um objeto, por ela mesma formada, porém considera a possibilidade de equívoco. Por isso, o valor do estado de opinião se expressa por meio de indicadores de probabilidade”. Diferentemente do estado da mente de certeza, a opinião é um estado um pouco abaixo, onde há uma quase certeza de que um fato ocorreu tal qual se pensa. O analista deverá analisar os dados obtidos e emitir um parecer em que sugere que algo tenha ocorrido com temor de enganar-se.

4.1.3. Dúvida

Jesus (2013, p. 96) ressalta o entendimento do estado da mente de dúvida quando diz que há um acatamento médio quanto à imagem formada por esta:

Quando a mente encontra-se em situação de equilíbrio, com razões para aceitar e razões para negar que a imagem por ela mesma formada está em conformidade com determinado objeto. É a dúvida metódica, que conduz a suspensão provisória da capacidade de optar, levando a procura de novas indicações sobre o fato ou a situação.

Pelo entendimento, a dúvida é o estado da mente em que há um equilíbrio entre crer em um fato e negar este mesmo fato. Tal explicação encontra amparo matemático como sendo 50% de certeza de um determinado assunto e 50% de que ele não seja conforme imaginou-se inicialmente.

Wendt e Barreto (2013, p. 37) complementam o entendimento de Jesus (2013, p. 96) ao destacar que o profissional de Inteligência se ocupa tão-somente com a dúvida metódica, a saber:

Na dúvida metódica, o sujeito encontra-se impossibilitado de afirmar negar a validade da imagem elaborada por ele; é um estado que traduz a suspensão provisória da capacidade de optar, induzindo-o a procurar outras indicações sobre determinado objeto.

Na dúvida, por diversas vezes, o analista de inteligência opta por não expor um juízo sobre determinado tema, tendo em vista a grande margem de erro ao se assumir ao expor a ideia, assim, outros métodos podem ser utilizados para amenizar o estado da dúvida, como a utilização do futuro do pretérito para apresentar a dúvida sem receio de errar.

4.1.4. Ignorância

Este estado da mente é caracterizado “pela inexistência de qualquer imagem de determinado objeto”. Sendo “um estado puramente nulo da mente”. Assim, o analista de inteligência encontra-se privado de uma imagem sobre uma realidade específica. (WENDT e BARRETO, 2013, p. 63). Neste estado não é possível emitir um parecer sobre o assunto tendo em vista o completo desconhecimento do tema e de outros assuntos que sejam correlatos a este.

Jesus (2013, p. 96) segue na mesma linha de entendimento quando enfatiza que há ausência de qualquer imagem sobre uma realidade específica.

É a inexistência da imagem de determinado objeto, fato ou situação, que podemos denominar de estado nulo da mente. A produção do conhecimento exige do profissional de Inteligência a realização de operações intelectuais, sobre fatos ou situações, de forma a estruturar corretamente as suas definições e a elaboração do conhecimento.

Os autores citam que neste estado da mente não é possível expor um conhecimento, pois não há base de entendimento para tal. Assim, deve-se buscar outras fontes de dados que possam corroborar ou apartar esta tese inicial, momento em que pode-se dar início à produção de conhecimento de inteligência nos estados da mente de certeza, dúvida ou opinião.

4.2. TRABALHOS INTELECTUAIS

A produção do conhecimento exige do profissional de Inteligência a realização de operações intelectuais, sobre fatos ou situações, de forma a estruturar corretamente as suas definições e a elaboração do conhecimento. Jesus (2013, p. 76) ainda enfatiza a

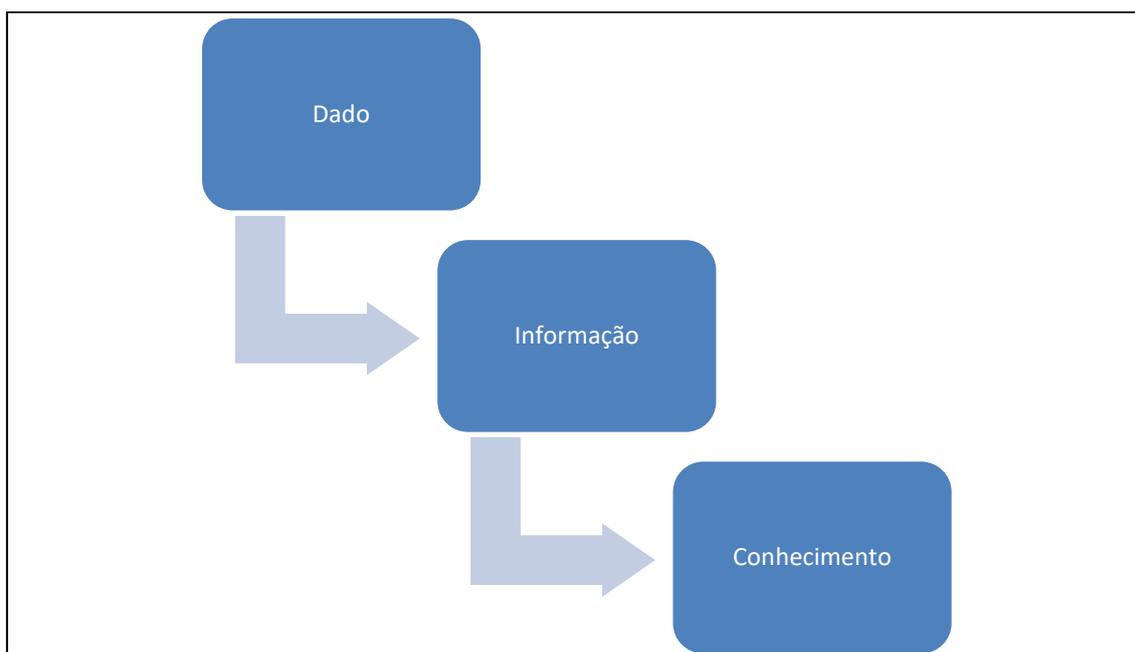
distinção e gradação entre o pensamento humano para que haja a formulação de relatórios de inteligência. Deste modo, “a concepção de ideias, a formulação de juízos ou a elaboração de raciocínios são os três determinantes trabalhos intelectuais sobre o tipo de conhecimento a ser produzido”.

Seguindo a linha acima, Jesus (2013, p. 76) destaca que:

ideia é a simples concepção do objeto na mente sem adjectivação. Juízo, por sua vez, é a operação intelectual pela qual a mente estabelece uma relação entre ideias. Raciocínio é a operação pela qual a mente, a partir de dois ou mais juízos alcança outro que deles decorre logicamente.

Depreende-se uma hierarquia entre ideia, juízo e raciocínio, sendo este o de grau mais elevado por seu maior nível de informação agregada. Já a ideia é apenas o início das operações intelectuais.

Figura 1: Operações intelectuais



Fonte: O autor (2019)

4.3. TIPOS DE CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA

Jesus (2013) ressalta que, após a compreensão em torno do conhecimento como processo, isto é, a formação da imagem acerca de um fato, situação ou objeto, a Atividade se debruça sobre a exteriorização da sua concepção mental, representando-a de forma oral ou escrita, transformando o conhecimento em produto.

Segundo Wendt e Barreto (2013), preconiza-se uma diferenciação dos conhecimentos produzidos no âmbito da Atividade de Inteligência. Essa diferenciação resulta dos seguintes fatores:

Os diferentes estados em que a mente humana pode situar-se em relação à verdade; Os diferentes graus de complexidade do trabalho intelectual necessário à produção do conhecimento; e a necessidade de elaborar, além de trabalhos relacionados com fatos e/ou situações passados e presentes, outros voltados para o futuro.

Considerando os diferentes estados da mente diante da verdade, o grau de complexidade do trabalho intelectual e a necessidade de alcançar fatos ou situações passadas, presente ou voltados para o futuro, doutrinariamente o conhecimento produzido se apresenta de quatro formas.

Quadro 01: Conhecimento x Estado da Mente x Trabalho Intelectual x Tempo

Conhecimento	Estado da mente	Trabalho Intelectual	Tempo
Informe	Certeza/Opinião/Dúvida	Juízo	Passado/Presente
Informação	Certeza	Raciocínio	Passado/Presente
Apreciação	Opinião	Raciocínio	Passado/Presente/Futuro
Estimativa	Opinião	Raciocínio	Passado/Presente/Futuro

Fonte: O autor, 2019.

4.3.1. Conhecimento Informe

É o resultante de juízo formulado pelo profissional de Inteligência e que expressa o seu estado de certeza, opinião ou dúvida em relação à verdade sobre fato ou situação passado ou presente, não contemplando qualquer desdobramento futuro.

É a narração de um fato ou de uma situação obtida exclusivamente através de juízo, que exige domínio da metodologia, notadamente na avaliação dos dados, haja vista a ausência de base mínima para se elaborar um raciocínio ou a necessidade urgente (princípio da oportunidade) de difusão do conhecimento.

Wendt e Barreto (2013) corroboram com a ideia acima quando citam as características do conhecimento Informe:

É o conhecimento resultante de juízo (s) formulado (s) pelo profissional Inteligência e que expressa a sua certeza ou opinião sobre fato (ou situação) passado e/ou presente. A partir dessa definição, verifica-se que o Informe não

ultrapassa os limites do juízo, por não estar configurada uma base mínima sobre a qual se possa difundir ou elaborar um raciocínio ou devido à urgência (oportunidade) do conhecimento. A produção do Informe exige o domínio de metodologia própria por par do profissional de Inteligência, em especial quanto à avaliação de dados. São objeto do Informe apenas os fatos e as situações pretéritas e/ou presentes. Esta característica do Informe deixa claro que esse conhecimento não pode traduzir qualquer tipo de desdobramento futuro.

4.3.2. Conhecimento Informação

É o resultante da operação mais apurada da mente, que é o raciocínio, e consiste não apenas na narração, mas, necessariamente, na interpretação por profissional de Inteligência, dos fatos ou das situações, passadas ou presentes que expressem a sua certeza. Não admite gradação do estado da mente em relação à verdade, mas tão somente, o estado de certeza, não comportando quaisquer projeções para o futuro. A sua produção requer, ainda, o pleno domínio da metodologia de produção do conhecimento.

De acordo com Wendt e Barreto (2013):

A Informação é consequente da operação mais apurada da mente, o raciocínio. É, portanto, um conhecimento que extrapola os limites da simples narração dos fatos ou das situações, contemplando uma interpretação desses fatos. A produção da Informação requer, ainda, o pleno domínio da metodologia de produção do conhecimento. Não admite gradação no que diz respeito ao estado em que se posiciona a mente com relação à verdade; expressa, unicamente, o estado de certeza.

Deste modo observa-se que este tipo de conhecimento requer extremo profissionalismo por parte do analista de inteligência ao tratar com dados e realizar a análise correta quando da elaboração de documentos que contenham este tipo de conhecimento.

4.3.3. Conhecimento Apreciação

É o resultante do raciocínio elaborado pelo profissional de Inteligência e que expressa o seu estado de opinião sobre fato ou situação, passados ou presentes. Diferentemente da informação que expressa o estado de certeza na mente do profissional, a apreciação expressa apenas o estado de opinião diante da verdade.

Segundo Wendt e Barreto (2013):

A Apreciação é um conhecimento produzido quando se faz impositiva a consideração de frações que, embora não representem o estado de certeza, são essenciais à compreensão de um fato ou de uma situação, passado e/ou

presente, para que o profissional de Inteligência possa atender integralmente à necessidade do usuário. Apesar de a Apreciação ter essencialmente como objeto fatos e/ou situações presentes ou passados, esse conhecimento pode admitir a realização de projeções. Porém, diferentemente do conhecimento Estimativa, que será abordado a seguir, as projeções da Apreciação resultam tão-somente da percepção, pelo profissional de Inteligência, de desdobramentos dos fatos ou situações objetos da análise, e não da realização de estudos especiais, necessariamente auxiliados por métodos e técnicas prospectivas.

A apreciação tem, essencialmente, como objeto fatos ou situações passadas ou presentes, mas admite a realização de projeções resultantes tão somente da percepção, pelo profissional de Inteligência, de desdobramentos dos fatos ou situações objeto da análise e não da realização de estudos especiais, necessariamente auxiliados por métodos e técnicas prospectivas próprias, como ocorre no conhecimento estimativo.

4.3.4. Conhecimento Estimativa

Segundo o Manual de Campanha de Inteligência do Exército (2018, p. 96), a estimativa é o “conhecimento resultante da aplicação de técnicas complexas, elaborado por equipe composta por vários analistas, projetado adiante no tempo e que expressa a opinião sobre a evolução de um fato ou situação”.

É o resultante de raciocínio elaborado, dada a sua complexidade, elaborado pelo profissional de Inteligência que expressa sua opinião sobre a evolução futura de um fato ou de uma situação, o que lhe confere uma característica muito peculiar.

É o único tipo de conhecimento que resulta de estudos deliberadamente direcionados para a realização de projeções para o futuro e que pressupõem a utilização de métodos e técnicas prospectivas adequadas, como também o pleno domínio da metodologia própria da atividade de inteligência.

Segundo SENASP (2013), como ocorre na Informação e na Apreciação, o tipo de operação desenvolvido pela mente do profissional de Inteligência, durante a produção da Estimativa, é o raciocínio. Por destinar-se especificamente ao estudo prospectivo, a produção desse conhecimento exige raciocínio mais complexo.

Cita ainda que a produção da Estimativa requer não só o pleno domínio da metodologia própria da atividade de Inteligência, mas também o domínio de técnicas prospectivas complementares a essa metodologia.

Sendo assim, a Estimativa é o único tipo de conhecimento que resulta de estudos deliberadamente direcionados para a realização de projeções para o futuro. Uma vez que só há sentido em cogitar o futuro em termos de probabilidade, na produção de

Estimativa o estado da mente do profissional de Inteligência é necessariamente o de opinião (SENASP, 2013).

4.4. FASES DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

Para que todo o conhecimento seja bem aproveitado pelos gestores, a informação deve ser trabalhada seguindo uma metodologia específica similar à um trabalho científico, com técnicas específicas para que se atinja um alto grau de pureza e assertividade nas informações descritas.

Assim sendo, segundo Wendt e Barreto (2013):

O conhecimento é produzido através de um método. Assim, para fins de Polícia Judiciária, é o processo sistemático de coleta, integração e análise de dado/informação, objetivando produzir provas para identificar, entender e revelar aspectos da atuação criminosa, favorecendo a prisão de criminosos e o desmantelamento do crime estruturado. Para conceber o método de análise do conhecimento em nível tático ou de Polícia Judiciária, foram mantidos vários procedimentos e conceitos da atividade de inteligência em nível estratégico, apenas com algumas adequações.

Neste sentido, a Metodologia da Produção do Conhecimento (MPC) é dividida em 05 (cinco) fases distintas, a saber: Planejamento, Reunião, Análise e Síntese, Interpretação e Formalização e Difusão. Tais fases são distintas porém podem se cruzar e serem feitas de modo simultâneo de acordo com a experiência do analista.

4.4.1. 1ª Fase – Planejamento

Segundo o Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018, p. 42), esta “é a fase na qual o analista de Inteligência, encarregado de produzir um conhecimento, realiza o estudo preliminar e geral do problema e estabelece os procedimentos necessários para cumprir a missão”. Deste modo, o analista, ou grupo de analistas, devem realizar o planejamento de como o documento será produzido obedecendo os princípios e características constantes na DNISP (2014).

Figura 2- 1ª Fase de Planejamento



Fonte: Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018),

Assim sendo, segundo o Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018, p. 43) é nessa fase, o analista de inteligência define os fins a atingir e a maneira de atingi-los. Durante a fase do planejamento, o analista adota os seguintes procedimentos:

- a) determinação do assunto a ser abordado;
- b) determinação da faixa de tempo em que o assunto deve ser considerado;
- c) determinação do usuário do conhecimento;
- d) determinação da finalidade do conhecimento;
- e) determinação do prazo disponível para a produção do conhecimento;
- f) identificação dos aspectos essenciais do assunto
- g) identificação dos aspectos essenciais conhecidos;
- h) identificação dos aspectos essenciais a conhecer;
- i) previsão de medidas extraordinárias; e
- j) adoção de medidas de segurança, se for o caso.

Cabe ressaltar a importância de cada um destes itens citados, pois eles são de suma relevância para que a produção do conhecimento seja bem elaborada e consiga atingir ao seu intento após as cinco fases de elaboração. Deste modo, o assunto a ser abordado é um tema indicado pelo gestor da agência de inteligência, o qual recebe uma demanda e deve cumpri-la. A faixa de tempo diz respeito à data a que determinado fato

se refere, podendo ser um dia, mês, ano passado, presente ou futuro. O usuário do conhecimento é a pessoa ou agência de inteligência a quem se destina o relatório de inteligência que irá ser redigido pela equipe de analistas.

Já a determinação do prazo disponível para a produção do conhecimento refere-se a quanto tempo os analistas terão à sua disposição para fazer o documento de inteligência sem ferir o princípio da oportunidade. A identificação dos aspectos essenciais do assunto é dividida em duas categorias, a saber: identificação dos aspectos essenciais conhecidos e identificação dos aspectos essenciais a conhecer, os quais dizem respeito àquilo que a agência de inteligência já tem conhecimento em seu banco de dados e àquilo que ainda está por ser buscado e coletado, ou seja, o que ainda se segue no estado da mente de ignorância. Por fim, tem-se a previsão de medidas extraordinárias e adoção de medidas de segurança que dizem respeito à características atípicas da produção do assunto estabelecido.

Figura 3 - Procedimentos do Planejamento



Fonte: Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018)

4.4.2. 2ª Fase – Reunião

O Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018, p. 47) enfatiza que a “reunião e a fase da produção do conhecimento onde o analista de inteligência procura reunir conhecimentos e/ou dados que respondam e/ou completem os aspectos essenciais a conhecer. ”. Como havia sido explicitado anteriormente, esta fase diz respeito aos aspectos conhecidos e aspectos a conhecer elencados na fase do planejamento, onde se estabelece esses parâmetros.

Destaca ainda que há dois tipos de medidas podem fazer-se presentes nesta fase: a coleta e a busca:

A coleta e a obtenção de conhecimento e/ou dado disponível. Por disponível, entende-se o fato de o conhecimento e/ou dado ser de livre acesso a quem procura obtê-lo. Já a busca e a obtenção de dados que requer o emprego de técnica (s) operacional (is). (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, P. 47).

A disponibilidade de um documento ou um dado é definida pela possibilidade de este ser obtido pela equipe de analistas de inteligência sem a utilização de ações de busca e técnicas operacionais de inteligência, ou seja, a coleta é feita basicamente através de bancos de dados existentes na agência de inteligência e em bancos de dados externos, como redes sociais e jornais, por exemplo.

Assim, a busca por dados enquadra-se em dois tipos: sistemática e exploratória.

- a) A busca sistemática caracteriza-se por ser contínua, produzindo um fluxo constante de dados sobre o fato ou a situação cuja evolução deve ser acompanhada.
- b) A busca exploratória caracteriza-se por ser eventual, proporcionando dados sobre um assunto específico, em determinado momento. (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, p. 47).

De modo prático, a busca sistemática tem como objetivo realizar a união de dados de modo constante, isto é, um determinado assunto tem a sua importância através de um grande espaço de tempo, como o crime organizado nos diversos estados do Brasil. Já a busca exploratória é a reunião de dados de modo pontual, em apenas um espaço de tempo predeterminado, como foi, por exemplo, a copa do mundo em 2014 no Brasil, quando, pouco tempo após ao término do evento, a busca de dados não se fez mais necessária.

Quanto às ações de reunião, têm-se as seguintes: Consulta aos arquivos e ao banco de dados da Seção (Agência) de Inteligência; Pesquisa; Acionamento dos meios de obtenção; e Ligação com outras estruturas de Inteligência. Destaca-se que estes

procedimentos não obedecem necessariamente a sequência exposta. Alguns critérios deverão ser observados para se determinar a sequência ideal em cada caso, partindo de:

- a) procedimentos mais simples para os mais complexos;
- b) procedimentos de menor custo para outros mais dispendiosos;
- c) procedimentos de nenhum ou pouco risco para outros mais arriscados; e
- d) esgotamento, na medida do possível, da capacidade de reunião própria, antes de recorrer a outras Seções (Agencias) de Inteligência. (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, p. 47).

Não há, dentre os critérios apresentados, qualquer um que se sobreponha aos demais em importância. No julgamento da sequência de procedimentos que adotara na reunião, o analista de Inteligência devesse, além dos critérios, considerar fatores como a urgência na produção do conhecimento, amplitude do assunto tratado, grau de sigilo etc.

4.4.3. 3ª Fase - Análise e Síntese

Esta fase tem sua importância, pois é nela que todo o conhecimento pertinente será analisado e sintetizado de acordo com os critérios especificados na fase um da MPC, planejamento. Assim sendo, o Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018) prevê que a análise consiste na decomposição dos dados e/ou conhecimentos reunidos, em suas partes constitutivas relacionadas aos aspectos essenciais levantados e no exame de cada uma delas, tendo em vista estabelecer suas relações com o assunto objeto da produção do conhecimento.

O Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018, p. 49) destaca que “a síntese é uma ação que se desenvolve do simples para o complexo, reunindo as partes analisadas em um todo, compondo um conhecimento coerente”. Esta fase abrange os seguintes procedimentos: Determinação do valor dos conhecimentos e/ou dados reunidos; e Integração.

4.4.3.1. Determinação do Valor dos Conhecimentos e/ou Dados Reunidos

Este procedimento compreende a verificação de dois aspectos dos conhecimentos e/ou dados reunidos: pertinência e credibilidade. A verificação da pertinência é feita por meio de um estudo sobre o interesse dos conhecimentos e/ou dados reunidos para o trabalho. Esse estudo é iniciado por um exame preliminar do relacionamento dos conhecimentos e/ou dados com o assunto. Materializa-se pela decomposição de cada um deles em frações significativas, isto é, em frações que tenham

relação com os aspectos essenciais determinados na fase do planejamento (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, p. 49).

Por vezes, partes de conhecimentos e/ou dados reunidos são considerados de utilidade para o trabalho em andamento, embora não tenham correspondência com qualquer aspecto essencial determinado no planejamento. No caso, o rol de aspectos essenciais deve ser alterado por meio da inclusão de novos aspectos ao assunto. (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, p. 50).

Segundo o mesmo manual, a verificação da credibilidade e inicialmente feita por meio dos seguintes procedimentos: da observação dos tipos de conhecimentos reunidos e, no caso do conhecimento Informe, do indicativo de credibilidade apostado na origem; e de um trabalho de julgamento das fontes e dos conteúdos dos dados obtidos na reunião, mediante o emprego da Técnica de Avaliação de Dados (TAD).

Desde modo, conforme o Manual (2018, p. 50) acima:

A verificação da credibilidade é consolidada por um trabalho no qual as frações significativas são comparadas entre si e com o que o próprio analista sabe sobre o assunto. Ao final do procedimento de determinação do valor dos conhecimentos e/ou dados reunidos será obtida uma série de frações significativas graduadas em credibilidade. Esse resultado poderá ensejar novas medidas de reunião, se julgado que determinadas frações significativas possuem credibilidade insuficiente para serem aproveitadas.

4.4.3.2. Integração

Este é o momento em que se busca a montagem de um conjunto coerente, claro, conciso e ordenado com base nas frações significativas já trabalhadas. Assim, conforme o Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018), o aproveitamento de uma fração significativa varia de acordo com o tipo de conhecimento que se pretende produzir. Porém, é desejável que sejam aproveitadas principalmente frações significativas com grau máximo de credibilidade.

Para a montagem de um conjunto coerente e ordenado, é conveniente observar o rol de aspectos essenciais estabelecido na fase do planejamento e, eventualmente, reajustado quando da determinação do valor dos conhecimentos e/ou dados reunidos. Conforme se observa abaixo:

Os aspectos essenciais formam um arcabouço do conhecimento em produção, constituindo uma orientação a ser necessariamente observada na fase de

integração. No caso da produção do conhecimento Informe, a fase da interpretação é suprimida, passando-se, diretamente, para a fase da formalização e difusão. (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, p. 50).

E oportuno salientar que, para a elaboração do conhecimento Informe, devem ser produzidos tantos Informes quantas forem as fracções significativas de diferentes graus de credibilidade.

4.4.4. 4ª Fase – Interpretação

A interpretação é a fase da produção do conhecimento na qual o analista de Inteligência estabelece o significado do fato ou da situação em estudo. E nessa fase que, alicerçado nos procedimentos realizados anteriormente e fazendo uso de operações de raciocínio, o analista estabelece a sua imagem da realidade.

A fase da Interpretação comporta os seguintes procedimentos:

- a) Estudo dos Fatores de Influência;
- b) Delineamento da Trajetória; e
- c) Significado Final.

Enfatiza-se que a Metodologia para a Produção do Conhecimento de Inteligência não é composta de fases e etapas rigorosamente ordenadas e com limites precisos. Essa afirmação é particularmente válida para a interpretação, onde os procedimentos desenvolvidos se interpenetram de tal forma que qualquer tentativa de ordenação e delimitação se torna difícil.

4.4.4.1. Conceitos Básicos da Interpretação

A execução da fase da interpretação exige o entendimento de alguns conceitos fundamentais para a temática proposta, a saber: Fatores de Influência, Delineamento da Trajetória, Significado Final, Continuidade e Descontinuidade.

- a) Fatores de Influência - São as variáveis que determinam o delineamento da trajetória do fato ou da situação em estudo. Correspondem as causas que condicionam a trajetória do fenômeno; b) Delineamento da Trajetória - É o encadeamento sistemático, com base na integração, de todos os aspectos conhecidos relacionados com o fato ou a situação em estudo, dentro de uma cadeia de causa e efeito. Os limites a serem considerados para o delineamento da trajetória são: o início da faixa de tempo, identificada na fase do planejamento e em determinado ponto no Passado, no presente ou no futuro; c) Significado Final - É o resultado da fase da interpretação. Compreende a imagem, formulada pelo analista, representativa do fato ou da situação em estudo; d) Continuidade - Consiste na manutenção das tendências do desenvolvimento do fato ou da situação em estudo; e

- e) Descontinuidade - Consiste na mudança das tendências do desenvolvimento do fato ou da situação em estudo.

Tais conceitos expostos pelo manual dão base para o entendimento posterior das ações desenvolvidas pelos análises de inteligência nas próximas etapas da elaboração da produção do conhecimento de inteligência.

4.4.4.2. Estudo dos Fatores de Influência

O estudo dos fatores de influência compreende a identificação e a ponderação dos fatores que determinam a trajetória do fato ou situação considerada. Dependendo do espaço de tempo em que se situa o fenômeno, há duas situações possíveis:

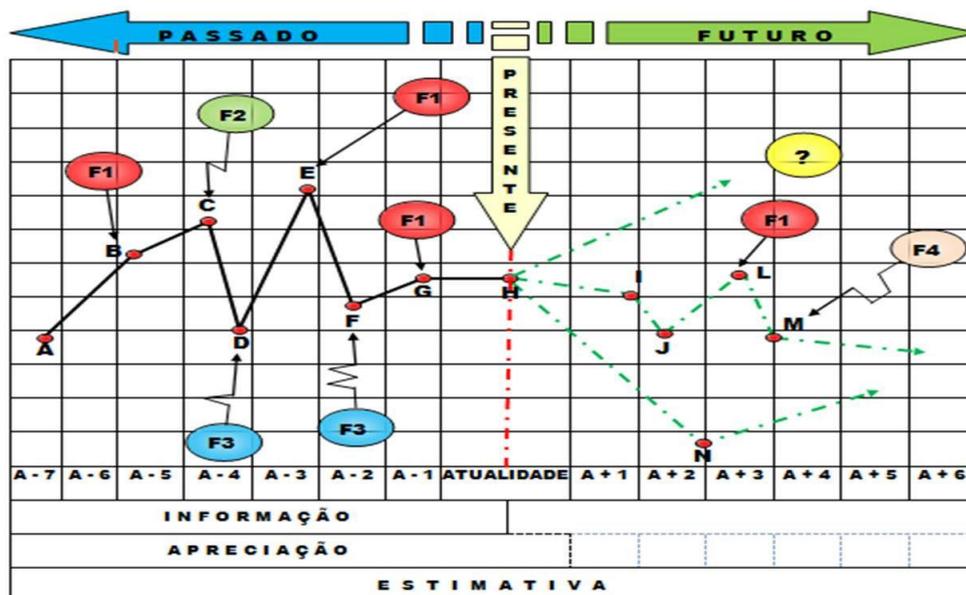
Primeiramente, há a interpretação de fato ou da situação passados e/ou presentes. Nessa circunstância, os fatores de influência são passíveis de serem identificados e ponderados com precisão e os eventos que caracterizam a trajetória são conhecidos. O estudo será conduzido desde o início da faixa de tempo previsto na fase do planejamento até um determinado ponto do passado ou do presente. Essa situação ocorre, particularmente, na produção dos conhecimentos Informação e Avaliação.

E há ainda a interpretação voltada para o futuro, em trabalhos prospectivos, a trajetória do fenômeno será estimada, do presente até um ponto futuro, em função do estudo dos fatores de influência que o analista concluir que poderão atuar naquele período.

Na produção do conhecimento Estimativa, após realizar os procedimentos preconizados para a interpretação de fato ou situação do passado e/ou do presente, o analista deverá considerar o seguinte, para a identificação dos fatores de influência que atuarão no futuro:

- a) fatores que modelaram a trajetória da situação e que não possuam potencialidades para influenciá-la no futuro; b) fatores que modelaram a trajetória da situação e que possuam potencialidades para influenciá-la no futuro; c) fatores que, embora ausentes na situação estudada, dela sejam inferidos como virtualmente integrados aos desdobramentos dessa situação no futuro; e d) fatores eventualmente impostos pelo usuário como pressupostos a serem integrados nos desdobramentos da situação no futuro. (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, p. 50).

Figura 4 - Relacionamento do Estudo dos Fatores de Influência Com os Tipos de Conhecimentos



Fonte: Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018)

Desta imagem exemplificativa, pode-se entender que os fatores de influência passados trazem o presente para o panorama atual tal qual ele é. Isto é, a trajetória de um determinado fato foi mudada de acordo com os acontecimentos F1, F2 e F3. Assim, tem-se um futuro com várias possibilidades que são baseadas em pequenos fatores de influência que vão aparecendo no decorrer do lapso temporal. Novamente, destaca-se a temporalidade da produção do conhecimento onde a informação é pertinente ao passado e presente, a apreciação diz respeito a um futuro bem próximo e a estimativa inicia seu estudo baseando-se no passado/presente e visando alcançar cenários de longo prazo.

4.4.4.3. Delineamento da Trajetória

Este procedimento nada mais é do que o encadeamento sistemático, com base na integração, de aspectos relacionados com o assunto, objeto do trabalho em execução. Integra todos os elementos fundamentais, dentro de um encadeamento lógico de causa e efeito, definindo, desta forma, um delineamento da trajetória do assunto.

Os limites de tempo a serem considerados para o delineamento da trajetória são o início da faixa de tempo identificada na fase do planejamento e determinado ponto do passado ou o próprio presente. O procedimento em questão pressupõe o emprego, pelo analista de Inteligência, de técnicas acessórias para a identificação e interpretação de continuidades, descontinuidades e de correlações entre os fenômenos que constituem

uma cadeia de causalidade. O emprego dessas técnicas varia, naturalmente, com a complexidade do assunto.

4.4.4.4. Significado Final

E o resultado da fase da interpretação. Compreende a imagem representativa do fato ou da situação em estudo, formulada pelo analista. Neste momento, os resultados dos procedimentos anteriormente executados são revistos. Admitidos em conjunto, podem, eventualmente, assumir novas configurações.

Quando o analista de Inteligência chega a esse ponto da fase da interpretação, ele já tem em mente, pelo menos, um esboço da representação do problema em estudo. Para tanto, contribuíram:

- a) o seu gradativo acesso aos elementos do problema em estudo; e
- b) as naturais operações de associação dos elementos que seu raciocínio, espontaneamente, realizou, quando da execução dos procedimentos anteriores.

Assim, o significado final será mais um procedimento de aperfeiçoamento do esboço, do que um procedimento de descoberta integral da resposta do problema em questão.

Esses procedimentos tendem a crescer em complexidade, à medida que se evolui na execução dessa fase. A evolução conduz, algumas vezes, à interpretação voltada para o futuro. Nessa circunstância, o analista de Inteligência faz uma associação do estudo dos fatores de influência em relação ao futuro e do estudo do delineamento da trajetória, visando a formar a base que sustentara, em um segundo passo, a conclusão do raciocínio.

As Estimativas são, normalmente, produzidas nas Seções (Agências) de Inteligência que dispõem de recursos apropriados para esse trabalho. O quadro a seguir indica uma sequência para a fase da Interpretação, no caso da produção desse tipo de conhecimento.

Figura 5 - Sequência para a fase da Interpretação

1. Definição dos fatores de influência.
2. Estudo dos fatores de influência:
 - a. Análise individual dos fatores de influência
 - Frequência;
 - Intensidade; e
 - Efeitos.
 - b. Análise fator x fator
 - Forma de atuação em relação ao fenômeno (antagônicos, concorrentes etc.);
 - Comparação das intensidades; e
 - Efeitos mútuos (relação ou correlação).
3. Delineamento da trajetória:
 - Ação dos fatores entre si, ao longo do desenvolvimento do assunto;
 - Encadeamento analítico da conexão causal, tendo por base os itens 2.a e 2.b; e
 - Destaque da situação atual.
4. Análise dos fatores que atuarão no futuro:
 - Analisar os fatores que têm condições de continuar influenciando no futuro;
 - Identificar e analisar o(s) fator(es) inferido(s); e
 - Analisar o(s) fator(es) imposto(s).
5. Estabelecimento de hipótese(s):
 - Apresentar a(s) hipótese(s) de evolução provável da situação; e
 - Fundamentar a(s) hipótese(s) conclusivamente, descrevendo o comportamento futuro dos fatores com seus prováveis reflexos.

Fonte: Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018)

A figura acima expõe de modo resumido a sequência a ser seguida na fase da interpretação de dados de inteligência. Tais passos são os seguintes: Definição dos fatores de influência, estudo dos fatores de inteligência, delineamento da trajetória, análise dos fatores que atuarão no futuro e estabelecimento de hipóteses.

4.4.5. 5ª Fase - Formalização e Difusão

Esta é a última fase da metodologia da produção do conhecimento e tem como objetivo central colocar todo o conhecimento planejado, reunido, analisado, processado e interpretado em um documento claro, preciso, conciso, coerente e de rápido entendimento. Assim, tem-se a conceituação desta fase como:

Consiste em formalizar, em um documento próprio, e divulgar o conhecimento resultante para o comandante e/ou para a Seção (Agência) de Inteligência que o solicitou e, ainda, para quem tal conhecimento possa interessar ou ser útil. É condicionada a necessidade de conhecer. Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (2018, p. 59)

Assim, normalmente este documento próprio de que trata a conceituação acima é o relatório de inteligência, que será explicado em seguida. Destaca-se ainda a necessidade de se ter acesso a determinado conhecimento, que somente deverá seguir para pessoas que tenham as credenciais necessárias para acessar o dado em questão.

4.4.5.1. Formalização

É necessário que o conhecimento seja preparado para ser levado ao usuário. Essa preparação consiste na formalização, que admite as seguintes opções: “a) redação de um documento de Inteligência (opção preferencial); e b) mental, para, quando necessário, transmitir oralmente o conhecimento (na impossibilidade da redação imediata do documento).” . (MANUAL TÉCNICO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA, 2018, p. 60)

Qualquer que seja a opção adotada e indispensável que a formalização contenha todos os elementos necessários ao entendimento e a perfeita utilização do conhecimento pelo usuário. Tais elementos são, normalmente, os que compõem a estrutura padrão dos documentos de Inteligência.

A formalização inclui, também, a definição dos seguintes aspectos:

- a) a existência de outros usuários, uma vez que podem ocorrer casos em que o conhecimento, embora inicialmente orientado para atender ao usuário identificado no planejamento, possa ser de interesse para outros usuários; e
- b) o grau de sigilo, de acordo com a legislação vigente que regula a salvaguarda de assuntos sigilosos.

4.4.5.2. Difusão

Consiste na divulgação dos conhecimentos resultantes para o comandante, Seção (Agência) de Inteligência ou escalão que o solicitou e, mediante ordem do Comandante do escalão que o produziu, para quem tal conhecimento possa interessar ou ser útil. A difusão dos conhecimentos de Inteligência Militar é feita por intermédio de vários tipos de canais de transmissão, com a finalidade de propiciar um amplo fluxo de informações, observando o princípio da oportunidade e a necessidade de conhecer.

4.5. TIPOS DE DOCUMENTOS DE INTELIGÊNCIA

Segundo a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (2014), os documentos de inteligência (externos) são o Relatório de Inteligência, Pedido de Busca, Mensagem e o Sumário. Destaca-se a existência de documentos de inteligência internos que não serão tratados neste trabalho por não fazerem parte do recorte proposto inicialmente.

4.5.1. Relatório de Inteligência (Relint)

Segundo a DNISP (2014, p. 57), é o documento externo, padronizado, no qual o analista transmite conhecimentos para usuários ou outras AIs (Agências de Inteligência), dentro ou fora do sistema de ISP. O tipo de conhecimento transmitido deverá estar explícito na forma de redação - Informes, Informações, Apreciações e Estimativas e o documento deverá conter uma avaliação considerando a fonte produtora e o conteúdo.

4.5.2. Pedido de Busca (PB)

Já o PB, segundo a mesma Doutrina (2014, p. 57), é o documento externo, padronizado, utilizado para solicitação de dados e/ou conhecimentos entre AI, dentro ou fora do sistema de ISP. Quem elabora o documento deve envidar todo o esforço possível para obter os dados por conta própria e, só assim, partir para a requisição de um conhecimento de inteligência de outra AI.

Cabe destacar que algumas instituições utilizam a terminologia Pedido de Conhecimento (PC) para fazer referência ao PB. Tal fato não muda a característica básica de tais documentos, que é a de requisitar uma informação que não foi possível obter por meios próprios.

4.5.3. Mensagem (MSG)

A mensagem é o documento externo, padronizado, relacionado à comunicação de assuntos de interesse das AIs (DNISP, 2014, p. 57). Diz respeito a uma informação de interesse de várias agências de inteligência e não tem, necessariamente, caráter de informação vital.

4.5.4. Sumário (SUM)

Por fim, o sumário é o documento externo, padronizado, que expressa uma coletânea rotineira e periódica de fatos e situações ocorridas de interesse da Segurança Pública (DNISP, 2014, p. 57).

Também existem, segundo a DNISP (2014, p. 57), os documentos de circulação interna, relacionados à atuação, solicitação de dados, resposta ou transmissão interna de dados ou conhecimentos no âmbito de cada Agência de Inteligência, de acordo com seu objetivo, finalidade e estrutura.

5 ESTIMATIVA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A presente seção trata da expansão do conceito do que é a estimativa de inteligência de segurança pública, para tal, serão apresentados os temas de Planejamento Estratégico, Inteligência Estratégica, Processo Decisório e Análise Prospectiva, sendo que nesta última serão explicados os principais métodos usados por outras instituições públicas e privadas, quais sejam: Brainstorming, Análise Morfológica, Delphi, Impactos Cruzados, Método Macbeth, Método Michel Godet e Método Global Business Network (GBN).

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma ferramenta fundamental deste trabalho é o planejamento estratégico, como sendo instrumento que possibilita a análise do ambiente no qual a organização está posta, a criação de metas, estratégias, ações, ou seja, premissas que servirão como alicerce para o desenvolvimento do policiamento ostensivo. Desta forma pretende-se encontrar a base teórica pertinente ao planejamento estratégico, para que este facilite na elaboração do estudo e assim atingir o objetivo geral deste trabalho. Segundo Peter Drucker (1984, p. 133):

[...] planejamento estratégico é o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados; organizar as atividades necessárias à execução das decisões e, através de uma reavaliação sistemática, medir os resultados em face às expectativas alimentadas.

5.1.1 Planejamento

A enorme concorrência existente hoje, entre as organizações, aliada as incertezas do ambiente, faz com que os gestores necessitem cada vez mais de estar preparados para tratar as situações inesperadas. Com isso, o planejamento se apresenta como ferramenta que os auxilia no processo decisório, tornando-se necessário à sua compreensão, de acordo com OLIVEIRA (2007b).

Planejar, segundo Sanvicente e Santos (2009) é a antecipação de ações que podem ser executadas pela empresa, prever recursos a serem utilizados, estabelecer

atribuições de responsabilidades, para que, dessa forma a empresa consiga alcançar as metas estabelecidas em determinado período de tempo. Para Peleias (2002, p. 23):

O planejamento é a etapa do processo de gestão em que se decide antecipadamente sobre as ações, e tem como escopo garantir o cumprimento da missão da empresa, assegurar sua continuidade, otimizar os resultados de suas áreas componentes, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos e manter o controle sobre os vários aspectos de sua gestão econômica.

Desse modo, o planejamento e a decisão sobre o que será feito no decorrer do cumprimento da missão é de responsabilidade dos administradores da organização, de maneira que o planejamento desempenha papel de fundamental importância nesse sentido, de estabelecer com antecipação o que será feito.

Para Frezzati (2009, p. 8): “Planejar significa decidir antecipadamente, ou pensar e controlar o seu próprio futuro de maneira a optar por alternativas dentre tantas disponíveis, considerando preferências, disponibilidades, grau de risco, entre outros”. Ou seja, a antecipação do que será feito é de competência direta do planejamento das instituições. Optar entre diversas alternativas é uma tarefa complicada, devendo-se considerar diversos fatores como as preferências, assim planejar o que será feito é fundamental.

Segundo Catelli (2001, p. 155):

O planejamento é feito não apenas por causa da globalização, das incertezas, do aumento da competição, ou das novas tecnologias, que tornam o ambiente mais inseguro e cheio de riscos, mas sim porque a empresa tem várias atividades e tarefas a desempenhar, produtos a fabricar e serviços a prestar. Sendo assim, pretende-se realizar essas tarefas da maneira mais econômica possível, para que os objetivos da empresa possam ser atingidos, e ela possa ter continuidade, maximizando cada vez mais os benefícios dos acionistas, empregados, clientes e outros.

Diante do exposto acima, o planejamento tem se mostrado uma ferramenta de fundamental importância na gestão das organizações, auxiliando os administradores no processo decisório. Logo, surge a estratégia, que tem ligação direta com o planejamento e, por isso, torna-se necessário sua compreensão para posteriormente fazer a unificação entre os dois conceitos.

5.1.2 Estratégia

A estratégia almeja soluções de ação para conquistar ou manter as vantagens competitivas das organizações no mercado, ou no caso da polícia para com a sociedade.

Dentre essas e outras formas de conceituar estratégias, Oliveira (2007a, p. 5) cita diversos autores, como Chandler (1962, p.13) “É a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas. Simon (1971, p.79) relata que “é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo”. Andrews (1971, p.28) enfatiza que estratégia “é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontram a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Portanto, é considerado importante que as organizações entendam as necessidades de seus clientes e os pontos fortes e fracos dos concorrentes de modo a se criar estratégias que levem a mesma a uma posição de liderança.

De acordo com Kluyver e Pearce (2007) elaborar estratégias empresariais, requer que sejam realizadas atividades racionais e criativas ao mesmo tempo, pois, saber aonde se quer chegar e desenvolver maneiras criativas para alcançar, são as impressões de um desenvolvimento estratégico bem-sucedido.

Elucidadas as definições de planejamento e estratégia, inicia-se a próxima etapa que é a planificação desses conceitos, de modo a permear o estudo de uma ferramenta muito importante da gestão organizacional, que é o planejamento estratégico.

5.1.3 Planejamento Estratégico

Almeida (2003) cita que esta ferramenta pode sim ser utilizada em pequenas instituições, contrariando o pré-conceito de que o planejamento estratégico só se realiza em empresas grandes.

O autor acima comenta que essa técnica, quando atinente às pequenas organizações, prescinde de um grande nível de simplificação e esbarra com a dificuldade de conseguir que o empresário saia da rotina, sendo necessário criar um comprometimento com a sua equipe, para forçar a desenvolver o seu trabalho.

Embora seja uma pequena empresa, o resultado obtido com a utilização do planejamento estratégico é grande, muitas vezes a entidade não faz nenhum tipo de reflexão estratégica, e, para surpresa do empresário, acaba descobrindo que pequenas mudanças diárias podem alterar significativamente o resultado da empresa.

Almeida (2003, p. 13) conceitua planejamento estratégico da seguinte forma:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

O planejamento estratégico é uma técnica de organização das ideias dos gestores a fim de traçar a rota a ser seguida pela empresa. Após isto, faz-se o plano estratégico para que se caminhe na direção pretendida. Kluyver e Pearce (2007) adicionam que o planejamento estratégico impulsiona com que os gestores apontem o caminho, o curso que a organização rumará nos anos seguintes, entretanto para que isto aconteça, é necessário estar com o planejamento bem definido, afinal, é por meio dele que a organização chegará ao futuro planejado. Desta feita, afirma-se que o planejamento estratégico é fundamental para que a organização de segurança pública possa atingir seus objetivos, pois estes devem ser o norte a ser seguido pelos gestores.

Segundo Bethlem (2004) o planejamento estratégico é iniciado estabelecendo os objetivos de longo prazo que a empresa almeja seguir, juntamente com as ações e estratégias que irá desenvolver a fim de alcançá-los. Sendo nesse momento que será definido o que a instituição quer ser, fazer, como e onde quer estar num futuro por ela estabelecido.

Conforme Almeida (2003) as técnicas do planejamento estratégico não irão indicar um milagre, muito menos administrar a rotina diária, porém mostrar como estruturar as ações, a fim de que o profissional organize ideias e redirecione as atividades para que sejam dirigidas para o bom resultado.

Deste modo, pode-se observar que, por meio do planejamento estratégico, é possível analisar o ambiente onde a empresa está inserida, projetar onde se quer chegar em um período longo de tempo e, com isso, estabelecer suas metas, estratégias e ações para alcançá-los. Após isto, é necessário apresentar as razões do planejamento estratégico, para compreender melhor a sua importância para as empresas.

5.1.3.1 Razões do Planejamento Estratégico

Estas razões especificam os motivos pelos quais se efetua o planejamento estratégico, ou seja, os seus pontos positivos observados. Assim, maximiza-se o seu conceito e a sua utilidade dentro das organizações.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência,

eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.”. Observa-se que o planejamento de estratégia se pauta pela racionalidade na tomada de decisão, ou seja, o raciocínio é utilizado para que se tenha eficiência nas decisões, e com isso, maior produtividade em um menor tempo, com menor custo financeiro.

De acordo com Oliveira (2007b, p. 5), o objetivo do planejamento estratégico pode ser definido como:

O desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O exercício do planejamento estratégico tende a reduzir as incertezas envolvidas no processo de tomada de decisão e, por consequência, gera o aumento da probabilidade de consecução dos objetivos, desafios e metas definidos para a empresa. Estabelecidas as razões do planejamento estratégico, dá-se prosseguimento ao processo de gestão apresentando as peças que o compõem.

5.1.3.2 História do Planejamento Estratégico na Polícia Militar do Amazonas

Neste tópico será abordada a história do planejamento estratégico na Polícia Militar do Amazonas, onde de acordo com o Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas (2009; p. 10):

No ano de 1999, foi instituído pelo comandante-geral da PMAM uma comissão de capitães e tenentes para apresentarem ao governador do estado uma proposta de modernização da Polícia Militar do Estado do Amazonas, cuja portaria foi publicada no Boletim Geral nº 016, de 25 de janeiro de 1999, onde houve indicativo de utilização das ferramentas “gestão pela qualidade total”, “planejamento estratégico” e “policiamento interativo comunitário” na instituição, entre outros.

No ano de 2003 a Assessoria de Planejamento Estratégico foi criada na Polícia Militar, assim como um Comitê Gestor de Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) para a realização do Curso de Planejamento Estratégico de Oficiais na então Universidade Federal do Amazonas, Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas (2009; p. 10):

De acordo com o Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Amazonas (2009, p. 10):

No ano de 2004, a Polícia Militar do Estado do Amazonas deu início a um diagnóstico institucional que, depois de concluído, serviu de instrumento para fundamentação do Planejamento Estratégico da Instituição o qual foi elaborado por uma equipe nomeada pelo Comandante Geral composta por Oficiais, Praças, técnicos da Secretaria de Planejamento e consultores da iniciativa privada, que deram publicidade a nova revisão do Planejamento Estratégico através do Boletim Especial nº 010, de 28 de novembro de 2008, tendo seu horizonte estabelecido de 2008 a 2015, tendo, este último, sido ainda novamente revisado e republicado no Boletim Especial nº 006, de 04 de fevereiro de 2009, já com ênfase na missão, visão e estratégias estabelecidas pelo Comando.

5.2 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Ugarte (2019) enfatiza que a inteligência de nível estratégico é orientada para a formulação de alertas precoces e determinar ameaças, de curto, médio e longo prazo, a fim de estabelecer prioridades e adaptar-se ao país, região, área ou instituição policial, para enfrentar adequadamente as ameaças criminais que surgem, orientando o planejamento e políticas de curto, médio e longo prazo no que tange a operações de segurança pública.

O serviço de inteligência é destacado como instrumento elementar na produção de conhecimentos que assessorem uma instituição policial-militar em sua elaboração do planejamento estratégico, na exploração das oportunidades e no que tange à identificação das condições para implementar as estratégias (KOMATA, 2019).

5.3 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório nas organizações é um tema bastante abrangente e são numerosas as publicações na literatura. Vários autores propõem estudos estabelecendo modelos de tomadas de decisão, sendo que tais modelos preveem diferentes fases para o processo decisório, para que os tomadores de decisão possam fazer a escolha mais adequada para a organização. O cenário em que as organizações estão inseridas se modifica constantemente, exercendo nelas toda a sua influência. Diante disto, faz-se necessário permanente alerta por parte dos administradores, para perceberem o que os ambientes interno e externo da organização indicam em relação às ameaças e oportunidades, pois as escolhas devem ser feitas com base na realidade organizacional.

De acordo com Jamil (2006, p. 33), o processo decisório envolve a identificação de um problema específico e a escolha de uma ação para resolvê-lo ou aproveitar uma oportunidade. Assim, há a necessidade da atenção por parte do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo o autor, este

procedimento influenciará a forma como a organização poderá ser vista e será determinante para a tomada de decisão.

A tomada de decisão, segundo Oliveira (2004), é a conversão das informações analisadas em ação. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos. Neste sentido, entende-se que as decisões precisam ser tomadas de forma ágil e correta, pois o desempenho das organizações depende da qualidade de seu gerenciamento.

O processo decisório nas organizações, portanto, converte-se na essência da habilidade gerencial, em que a responsabilidade do gestor é decidir a melhor alternativa para cada momento em que se encontra a organização, de modo a garantir os resultados esperados.

Existem fatores que influenciam direta ou indiretamente no processo decisório. Um desses fatores é a incerteza, bem como a quantidade insuficiente de informações necessárias ao processo decisório. Andrade (2000) define risco como uma estimativa do grau de incerteza que se tem em relação à realização de resultados futuros almejados. Assim sendo, o risco sobrevém quando da incerteza de se prever os resultados.

A interface entre políticos e a inteligência há muito tem sido vista como a razão principal pela qual ocorrem falhas de inteligência. Na área dos Estudos de Inteligência, muitos autores e pesquisadores não consideram os tomadores de decisões como parte do processo da Inteligência, afirmando que o ciclo de inteligência está completo uma vez que ela chega ao seu consumidor final, que geralmente está somente associada ao início e ao fim do ciclo. Ou seja, desse ponto de vista, a inteligência é um processo isento da esfera política e deve continuar sendo neutro para garantir a objetividade.

Entretanto, os tomadores de decisão se constituem em figuras centrais em todos os estágios do processo de inteligência, afetando diretamente nos resultados e nas percepções da importância e do conteúdo das análises de inteligência e, assim, impondo uma série de paradoxos e tendências a falhas no sistema. Por esse lado, assim como as falhas de inteligência, a politização da inteligência é multifacetada e inevitável, mas não necessariamente prejudicial, na medida em que se percebe que a inteligência é um instrumento dos tomadores de decisão e sua relação deveria ser próxima para não marginalizar o trabalho dos oficiais, relegando-os à irrelevância no processo decisório.

As diferentes necessidades e perspectivas dos tomadores de decisão e dos oficiais de inteligência garantem que haja conflito entre eles. Por razões políticas e

psicológicas, os líderes políticos precisam vender excessivamente as suas políticas, especialmente em sistemas políticos domésticos descentralizados, e isso tende a produzir pressões e distorções na inteligência. Os políticos formam as suas próprias preferências políticas baseadas em suas ideologias na maior parte das vezes antes de receber qualquer análise de inteligência sobre determinado assunto. Naturalmente, afinal, segundo a teoria democrática representativa, eles estão lá para defender determinados interesses pelos quais foram eleitos. Para isso, eles tendem a procurar evidências que suportem as suas políticas públicas preferidas na comunidade de inteligência e em uma série de outras fontes de informações, fazendo com que os políticos se tornem resistentes à análise de inteligência que aponte para uma direção política diferente daquela por ele pré-concebida.

Neste liame contextual, tem-se novamente Cepik (2002, p. 183), onde cabe destacar que a os relatórios de inteligência são apenas e estritamente a nível de assessoramento, não gerando qualquer obrigação de o gestor acatar a recomendação dos analistas:

Feito isso, nada garante que os relatórios de inteligência terão qualquer impacto sobre as decisões tomadas ou não tomadas. Um ponto de partida importante para a discussão sobre o ciclo da inteligência é ter claro que as análises e produtos de inteligência são apenas um dos diversos fluxos informacionais (*inputs*) que influenciam o processo de tomada de decisões e seus relatórios específicos podem ser mais ou menos importantes para certas decisões governamentais específicas.

Pelo trecho anterior, entende-se que o conhecimento criado e repassado ao decisor não gera qualquer tipo de obrigação em ser seguido, ou seja, a informação elaborada serve única e exclusivamente a título de assessoria para fomentar a escolha do caminho a ser tomado. De tal modo, o analista de inteligência deve ter em mente que nem sempre seu relatório será seguido pelo gestor, pois este, por diversas vezes trabalha com o campo político que exerce função sobre ele.

Cepik (2002) complementa a informação acima citando que as agências de inteligência têm a função de prestar informações acerca de temas em destaque para o decisor e não prestar conselhos ou linhas de tomada de decisão. Neste sentido, o decisor analisa os dados que recebeu e toma uma atitude baseado no conjunto de informações que recebeu adicionadas as que ele já possui.

A atividade de análise e produção de inteligência assemelha-se a outros sistemas de informação que apoiam decisões governamentais em pelo menos um aspecto: na necessária separação entre a produção de conhecimento relevante para a decisão e a defesa de uma alternativa específica de curso de ação. Obviamente, isso é muito mais uma prescrição normativa do que uma realidade nos processos de tomada de decisão governamental. Ainda

assim, essa e outras instituições especializadas no provimento de informações e na produção de conhecimento não justificariam sua existência se isso fosse a mesma coisa que o aconselhamento, o planejamento ou a formulação e execução de políticas.

A produção de análises de inteligência tem seu fundamento no fornecimento de informações para que uma pessoa possa ter mais conhecimento sobre determinado tema e, com isso, tome uma decisão mais coerente, porém nem sempre isso ocorre. Tal fato é explicado tendo em vista que o ato da inteligência se finda na produção do conhecimento e a decisão extrapola a atividade, ou seja, não cabe o ônus da decisão para a atividade de inteligência.

5.4 ANÁLISE PROSPECTIVA

A ferramenta prospectiva de cenários está estruturada de ferramentas acessórias, já citadas no capítulo anterior. Para aproximar de uma conceituação de cenários prospectivos, será feito um levantamento histórico há 1500 a.C., quando o Egito era governado pelos faraós. Hoje, em que se encontra os desertos a norte do Sudão, acima das cataratas da Núbia, três rios juntavam-se para então formar o rio Nilo. Todos os anos, um evento especial ocorria, a bacia do Nilo se inundava, permitindo que os agricultores egípcios plantassem e colhessem mesmo no verão sem chuvas.

Os sacerdotes, impreterivelmente nas primaveras, reuniam-se às margens do rio Nilo para averiguar a cor de suas águas. Se as águas se apresentassem claras, abastecidas do lago Vitória pelas entranhas dos pântanos sudaneses, dessa forma dominaria a enchente do Nilo. A cheia do Nilo seria moderada e tardia, dessa forma os agricultores produziriam o mínimo. Se a corrente aparecesse escura, resultado da união das águas do Nilo Branco em Cartum as águas fortes do Nilo Azul que prevaleceria neste caso. A enchente encharcava os campos de forma equilibrada e produziram uma colheita farta. Por final, se a correnteza de águas marrom-esverdeadas do Atbara, que descia os planaltos etíopes, traria consigo enchentes prematuras e catastróficas. A destruição das plantações faria com que o faraó tivesse que usar suas reservas de estoques de grãos. Mensageiros eram enviados para o faraó a cor das águas do Nilo, desse modo saberia a estimativa de produtividade das colheitas e balizaria o aumento ou redução de impostos, avançar nas conquistas de territórios o simplesmente retrair.

O processo de construir cenários inicia-se da mesma forma que os sacerdotes faziam – procurar as forças motrizes, as forças que influenciam o resultado dos eventos. No caso deles a força era chuva. Caía nas cabeceiras dos afluentes e afetava o equilíbrio entre eles. Aquilo por sua vez, influenciava o

destino de milhares de pessoas a quem o faraó poderia conquistar naquele ano. (SCHWARTZ, 2003, p.91)

Segundo Peter Schwartz (2003), os sacerdotes do Egito foram os primeiros futurólogos do mundo a compreenderem a relação entre elementos predeterminados e incertezas críticas. Com advento da modernidade, a descoberta do risco e a menor sujeição da humanidade ao acaso, o futuro e suas expectativas assumem grande importância para decisões tanto individuais ou coletivas.

Estudar cenários prospectivos é uma das formas mais adequadas para definir as estratégias organizacionais em ambientes incertos e turbulentos. Certos de não eliminar as incertezas, porém as reduzir consideravelmente, indicando os meios necessários e possibilitando o processo decisório fundamentado em futuros possíveis e o desenvolvimento de planejamento.

Os conceitos de Prospectiva, Estratégia e Planejamento estão, na prática, intimamente ligados, sendo que cada um deles faz apelo aos outros e com eles se interconectam. Cada uma destas abordagens da realidade remete para um referencial de definições, de problemas e de métodos cuja especificidade não está suficientemente estabelecida até porque a linguagem não está estabilizada. (GODET, p.11, 2011, tradução nossa)

Durante a Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, o uso sistemático de técnicas prospectivas como ferramenta de apoio à formulação das estratégias bélicas, marca o início do uso de cenários prospectivos.

A partir da década de 1970, experimentada pelas grandes empresas multinacionais para desenvolver suas estratégias, a técnica de cenários inicialmente de maneira rudimentar, utilizando processos tradicionais de projeção, tendências e cálculos de probabilidade, ensaiavam e adquiriam mais espaço nas organizações e concebiam novos recursos de maior amplitude e rigor. Com avançar das décadas o uso de cenários prospectivos tornou-se cada vez mais usual, empresas e nações já passariam a utilizar as técnicas e métodos, abrangendo continentes Europeu, América Latina, África do Sul, Ásia, através de importantes experiências globais e regionais.

Os cenários tratam, portanto, da descrição de um futuro – possível, imaginável ou desejável – para um sistema e seu contexto, bem como do caminho ou da trajetória que o conecta com a situação inicial do objeto de estudo, como histórias sobre a maneira como o mundo ou uma parte dele poderá se mover e se comportar no futuro. (BUARQUE, p.22, 2003)

Em se tratando de incerteza dos futuros possíveis, deve-se tratar com certa imponderabilidade a construção de cenários prospectivos, uma vez tratados como sistemas extremamente complexos e não lineares.

Dessa premissa, conclui-se tratar de uma atividade científica limitada a antecipar possíveis futuros, compreendendo a dinâmica e a lógica da realidade através de ferramental seja analítico, quantitativo, qualitativo, estatística e outros.

Os métodos de prospecção são recomendáveis quando não se dispõe de dados quantitativos suficientes para a previsão, ou quando a projeção destes para o futuro não pode ser feita com segurança ante as mudanças importantes ocorridas no contexto. São também recomendáveis quando as expectativas de mudanças estruturais nos fatores determinantes de tendências futuras, o surgimento de novas tecnologias e até mesmo o assunto em estudo configuram-se como algo novo. São métodos frequentemente associados à grande temporalidade, em que as incertezas comumente são maiores e as mudanças dos fatores sociais, econômicos e políticos que configuram o meio ambiente são mais fortes. (SANTOS, p.4, 2004).

O grande ganho para as organizações com o estudo dos futuros e a gama de aprendizado agregado, uma vez que os envolvidos no processo de criação de cenários prospectivos são submetidos a mudanças significantes em seus Mapas Mentais e Modelos Mentais em relação ao objeto de estudo.

O pesquisador das Ciências Policiais, Gabriel Rodrigues Leal, assim define:

Caso fossem os homens dotados de perspectivas – cada qual com seu ponto de vista - um problema se instauraria imediatamente, a saber, o do relativismo epistemológico, segundo qual o conhecimento varia de acordo com o ponto de vista (perspectiva), ou seja, dentro desse cenário cada ponto de vista seria coerente em si mesmo impedindo dessa forma qualquer possibilidade de objetividade da natureza, grosso modo, inviabilizador da objetividade. (LEAL, p. 462, 2016).

O que nos leva a crer que, mesmos ambíguos e divergentes, os modelos mentais dos especialistas envolvidos no processo, o estudo de cenários propicia o intercâmbio de conhecimento, permitindo que a intuição encontre espaço nessa construção e o objeto de estudo torna-se o prisma de convergência das opiniões dos especialistas.

Sherman Kent entendia que o viés analítico ou cognitivo estava tão arraigado nos processos mentais para lidar com questões complexas e fluidas, que exigia uma luta contínua e deliberada para simplificá-los. Desde seus dias como professor de história, ele ensinou os analistas a resistir à tendência de ver o que eles esperam ver nas informações.

Não existe uma definição única para cenários, porém iremos abordar técnicas e métodos de elaboração de cenários mais utilizados no mundo.

5.4.1 Brainstorming

Remete a uma técnica aplicada a um grupo de pessoas, de forma que se reúnam e utilizem seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, a fim de gerar ideias inovadoras que levem um determinado estudo adiante.

Para se aplicar a técnica, devem ser considerados alguns aspectos como esclarecer aos participantes o método e as regras. Procurar sempre motivar o grupo, deixando-lhes clara a inexistência de censura ou qualquer crítica aos apontamentos feitos por qualquer dos integrantes do grupo.

Do mesmo modo que nenhum integrante sofrera crítica ou censura, não deverão praticar tais ações com os demais integrantes. Deverá ser nomeado o indivíduo para realizar as anotações das ideias produzidas, de forma a ficarem dispostas em local visível a todos. Valorizar a participação de cada indivíduo no processo e deixar claro que processo de depuração de ideias será executado ao final pelo grupo da mesma forma como feito no princípio.

Padronizar códigos ou sinais gestuais para informar quando um indivíduo tiver alguma ideia para expor, respeitando a prioridade por ordem cronológica de pedido. Em regra geral, as sessões não devem ultrapassar quarenta minutos, em local confortável e sem distrações.

5.4.2 Análise Morfológica

Análise morfológica consiste em realizar a decomposição do sistema em elementos significativos ou atributos, e suas possíveis formas e valores que poderão assumir. Deverão ser elencadas todas as possíveis soluções, sintetizando-as com as os atributos de diferentes maneiras, caracterizando cada possível comportamento pela escolha de um atributo referente a cada um dos elementos.

5.4.3 Delphi

A técnica Delphi trata-se de uma metodologia de trabalho em grupo que busca a convergência de opiniões e procura minimizar os problemas causados por fatores como percepção por interesses particulares, pressão social causada pela maioria, influência de personalidade dominante do indivíduo e outras.

É recomendada quando não se possuem dados em quantidade suficientes ou convalidados de forma a realizar a extrapolação, ou ainda quando existem expectativas de mudanças estruturais nos fatores determinantes do desencadeamento futuro. Baseia-se por meio do levantamento das informações úteis ao processo decisório em explorar ideias criativas e coerentes, que permitam criar cenários futuros, considerando a viabilidade de possíveis alternativas, superando os problemas psicológicos do comportamento em grupo já citados.

Os principais procedimentos executados neste processo são o anonimato, exposição de dados estatísticos e retroalimentação.

A execução do Método Delphi é de natureza interativa. A realimentação controlada consiste numa sucessão de etapas, nas quais o resultado da precedente é comunicado aos peritos. Assim, cada um deles pode revê-los, na tentativa de diminuir uma possível dispersão na distribuição das respostas, ajustadas em uma curva logarítmico-normal. A finalidade é se chegar a um consenso em que as respostas se aproximam do valor da mediana, obtendo-se, ao final do processo, uma convergência. (MARCIAL e GRUMBACH, P.63, 2005).

5.4.4 Impactos Cruzados

O método de impacto cruzado é uma abordagem analítica das probabilidades e influências de um evento em outros eventos. Essas probabilidades podem sofrer ajustes em virtude de opiniões sobre possíveis interações entre os eventos previstos. Sabemos que a maioria dos eventos e evoluções, de alguma forma, relacionam-se com outros eventos e evoluções.

Muitas ocorrências aparentemente distintas e não relacionadas, permitem ou levam a eventos e evoluções singulares. Deste fluxo interconectado, surgem efeitos toda vez que interagem com outros eventos e evoluções.

É difícil imaginar um evento sem um antecedente que tornaria possível ou que o influenciaria, ou um evento que, depois de ter acontecido, não deixará sua influência. Essa inter-relação entre eventos e evoluções é chamada de impacto cruzado.

O método pode ser utilizado em conjunto com outras ferramentas, como Teorema de Bayes, Modelagem e Simulação.

Esse método, na realidade, engloba uma família de técnicas que visam avaliar a influência que a ocorrência de determinado evento teria sobre as probabilidades de ocorrência de outros eventos. O método leva em conta a interdependência de várias das questões formuladas, possibilitando que o estudo que está se realizando adquira um enfoque mais global, mais sistêmico

e, portanto, mais de acordo com visão prospectiva. (MARCIAL e GRUMBACH, p.63, 2005).

5.4.5 Método Macbeth

Criado em 1994, *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique* é um dos mais modernos métodos de decisão multicritérios. Ele procura reduzir as inconsistências de outros métodos como *Electre* e *Analytic Hierarchy Process* (AHP), utilizando uma abordagem interativa que facilita a construção de escalas cardinais para a quantificação de valores de julgamento.

Em sua estruturação, fundamenta-se em critérios de avaliação em níveis de impacto e na fase de avaliação, através de quantificação de cada nível de impacto, a partir de vários pontos de vista. Utiliza ainda, em programação linear, os níveis da escala numérica cardinal que melhor conciliem os juízos expressos. No quadro a seguir, são mostrados alguns métodos e técnicas prospectivas e uma breve descrição de seus critérios.

5.4.6 Método Michel Godet

Michel Godet foi professor titular durante 32 anos, do Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), onde criou e chefiou a Cátedra de Prospectiva Estratégica. Foi agraciado com o prêmio Edouard Bonnefous (2011). Publicou cerca de vinte obras, das quais várias receberam prêmios e foram traduzidas em várias línguas.

Por mais de 40 anos, o francês Michel Godet realizou serviços de consultoria em prospectiva estratégica para diferentes grupos, regiões e corporações em várias partes do globo. Segundo a visão de Godet (2011), cenários são definidos como “um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e pela cadeia de acontecimentos que permitem passar de uma situação de origem à situação futura”.

O método descrito por Godet conceitua-se pela identificação e projeção de variáveis-chave de cenários e dos atores relacionados a estas variáveis. A interação e as relações de força entre os atores e as variáveis resultam na dinâmica em direção aos futuros possíveis.

A descrição dos cenários estudados é baseada na evolução mais provável das variáveis-chave e nas hipóteses de comportamento dos atores. O método de Godet possui estruturação rígida, baseada na análise dos itens de cenários e com o apoio de softwares, que realiza interações matemáticas. O método de cenários de Godet utiliza

ferramentas como Brainstorming, Matriz de Impacto Cruzado, Análise Morfológica, MUILTPOL, MICMAC, etc.

5.4.7 Método GBN

O método descrito por Peter Schwartz, sócio fundador da Global Business Network (GBN), foi criado em 1988, sua metodologia está exposta em oito etapas, sempre levando em conta os modelos mentais dos dirigentes, sua percepção de mundo, incertezas e preocupações.

Schwartz recomenda que, antes de iniciar o processo de construção de cenários, é necessário realizar uma avaliação dentro do grupo e identificar os modelos mentais utilizados na avaliação prospectiva, posteriormente devera da mesma forma ser realizada a avaliação dos dirigentes, ou seja, o cliente final que tomara a decisão.

O método utiliza de Lógica intuitiva, que se baseia exclusivamente na experiência do grupo participante. A grande vantagem do estudo neste método, devido às deficiências organizacionais, seja por recursos financeiros, tecnológicos e culturais, seria implementação em curto prazo, pois dispensa grandes investimentos em softwares e hardwares.

Por fim, espera-se que o objetivo desta seção tenha sido atingido, pois até aqui explicou-se acerca das temáticas do planejamento estratégico, tomada de decisão e as várias metodologias de geração de cenários para a atividade de inteligência de segurança pública.

5.5. PESQUISAS CORRELATAS EM PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS

Em São Paulo, foi feita a análise do Instituto Lauro Souza Lima, o qual é um centro de referência da Organização Mundial da Saúde, Ministério da Saúde e Secretaria de Saúde de São Paulo. Assim, segundo Melo (2006), “analisando o processo e metodologia do planejamento estratégico observou-se através deste estudo, que este instrumento e suas ferramentas podem ser aplicados com sucesso na área pública, especialmente no setor de saúde”.

Outra pesquisa analisa, já no âmbito da segurança pública foi “A gestão estratégica por cenários: experiências e perspectivas nos contextos da segurança e da ordem pública brasileira”. Trata-se de estudo sobre aplicação da teoria dos cenários prospectivos no contexto da segurança e da ordem pública nacional, a partir da análise

dos principais referenciais teóricos sobre a temática e de aplicação de pesquisa para coleta de impressões de opinadores especializados.

Segundo Ferreira, Almeida e Franco (2018), retoma-se a problemática, verificando que a análise prospectiva pode se tornar uma ferramenta apoio ao processo decisório, permitindo que os gestores entendam as relações sistêmicas entre os fenômenos componentes da segurança pública em território nacional. Para os autores, as hipóteses apresentadas neste texto são acatadas: há modelos teóricos de análise de cenários prospectivos que podem ser utilizados por qualquer organização de segurança pública. Os autores destacam a fundamental contribuição do presente texto:

A principal contribuição deste artigo é a abordagem de uma temática relacionada ao futuro: falar sobre prospectiva é falar sobre alternativas decisões e rumos para a sociedade moderna, em ambiente “turbulento” e dinâmico de mudanças sociais, econômicas e culturais em escala global. No contexto da segurança e da ordem pública nacional, a prospectiva pode representar uma ferramenta para promoção de avanços na forma de pensar do Estado brasileiro em questões estratégicas que envolvam o entendimento da violência, da criminalidade e da atuação do poder público na formulação de políticas e estratégias para prevenção e reestabelecimento da ordem social. (FERREIRA, ALMEIDA E FRANCO, 2018, p. 16)

Outra proposta pesquisa foi o plano Goiás 2030, realizado em 2010, visando planejar um o melhor cenário possível para 2030, com atualizações a partir de novos cenários possíveis. Ele teve como objetivos a prospectiva de cenários a curto e médio prazo, a prospectiva de cenários a longo prazo e o monitoramento de indicadores e sinalizadores deste plano. Porém ao término da pesquisa, notou-se que não havia conformidade na elaboração de cenários futuros, o que acarretava inconsistência ao se seguir o planejamento estipulado:

Assim, foi possível identificar que o estado de Goiás, em suas secretarias, não existe um processo unificado de prospecção e monitoramento. Investe-se em inteligência, porém, não foram percebidas consistentes atividades de inteligência e construção de cenários. Entende-se, porém, que o caso da Secretaria de Segurança Pública está em um estágio mais avançado de desenvolvimento (ALMEIDA E MARICATO, p. 268).

Uma pesquisa do Rio Grande do Norte do ano de 2013, acerca de megaeventos preparatórios para a Copa do Mundo de 2014, mostrou que o Estado não estava preparado para receber um evento de grande porte como o evento futebolístico citado. Para isso, os órgãos envolvidos deveriam atuar em conjunto para sanar a problemática e atuar positivamente ao receber turistas de todo o mundo.

Com os resultados oriundos das pesquisas e entrevistas, pode-se concluir que em face da segurança pública o Rio Grande do Norte não está preparado para realizar um Megaevento hoje, no entanto caminha para uma melhora considerável em sua capacidade de gestão em Megaeventos e uma conscientização do poder público da importância do investimento na segurança pública que fazem com que os cenários sejam mais favoráveis e aprazíveis à sociedade e que estudos estratégicos sejam realizados por parte do poder público para que permitam melhorar o conhecimento sobre a área, representa um novo desafio para um estado com tanto potencial para a realização de Megaeventos como o RN sendo assim ao mesmo tempo uma contribuição relevante para a consolidação da gestão pública no estado (SILVA *et al*, 2013, p. 198).

Silva *et al* (2013), face às conclusões e a partir dos resultados obtidos, buscou apresentar algumas recomendações para a execução de estratégias vencedoras que contribuam para a consecução dos cenários prospectivos elaborados. As sugestões seguem apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 02: Sugestões de estratégias de sucesso

Aplicar os resultados obtidos pela análise SWOT como fomento para a efetuação das ações estratégicas necessárias para alcançar os objetivos propostos;
Executar ações estratégicas a fim de superar as fraquezas identificadas pela análise SWOT;
Empregar a potencialidade das forças internas como instrumento de neutralização das ameaças e aproveitamento das oportunidades identificadas na análise SWOT;
Melhorar o processo de aprendizagem da análise do ambiente, por parte dos gestores, buscando utilizar ferramentas de prospecção para melhorar o monitoramento e gestão das ameaças e oportunidades originadas da incerteza ambiental crescente;
O desenvolvimento de outros estudos que contemplem a metodologia de prospecção e as perspectivas de transformação que podem ser reveladas com o emprego desta metodologia no âmbito da segurança pública;
Implantar ferramentas de decisão estratégica, a partir da modelagem de cenários prospectivos, apoiadas pela Tecnologia da Informação, utilizando-se de métodos estatísticos para formulação de planos de ação;
Habilitar os gestores nas competências de construção de cenários prospectivos.

Fonte: Silva *et al*, 2013.

Por fim, o último caso estudado foi o da empresa NOWI S.A., que atua no ramo elétrico desde o ano de 1980, sendo que somente em 1998 passou a realizar suas análises prospectivas visando reduzir os impactos das oscilações comerciais. Nesta última data, fez sua primeira prospecção, a partir da necessidade de preparar, sua estratégia, para competir em um mercado internacional, onde atuava como exportadora. As ações desenvolvidas foram: Definição do objetivo e trajetória, Definição dos cenários prospectivos, Definição de atores e variáveis, Elaboração da síntese dos cenários e Conclusões.

De acordo com MORITZ *et al* (2008), a NOWI S.A. é atualmente a maior empresa das Américas em seu segmento e uma das maiores do mundo, presente em mais de cem países nos cinco continentes. Seu *benchmarking* está distribuído em preço, produtividade e tecnologia. Figura atualmente na 9ª posição no ranking das 100 (cem) empresas mais competitivas da América e é uma das maiores exportadoras do Brasil, com atuação globalizada. Possui uma planta industrial em Nantong, na China, para fabricação de máquinas de alta tensão. O sucesso da situação atual pode ser atribuído em grande parte à prospecção de cenários e às ações estratégicas adotadas a partir do exercício desenvolvido pelo grupo de funcionários que tiveram contato com as metodologias de cenários.

Neste sentido, cabe a ideia exposta por Melo:

São metodologias sistêmicas, pouco aplicadas, infelizmente, cuja abordagem principal é o processo contínuo e interativo que visam manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, visualizando o futuro, que enfatiza habilidades que se adaptam integralmente a uma instituição de pesquisa pública [...] (MELO, 2006, p. 162).

Ele expõe a necessidade de se fazer corretamente a geração de estimativas de inteligência para as instituições poderem sair da estagnação e imediatismo e possam trabalhar com uma visão sistêmica de futuro. Desta feita, a capacitação de gestores é fundamenta, pois são estes os principais usuários deste tipo de conhecimento privilegiado, que muitas vezes acaba sendo ignorado, como mostrado acima.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise prospectiva é um componente importante no processo de construção de estimativas de inteligência. A discussão estratégica de futuros possíveis pode aprimorar a tomada de decisão organizacional e alinhar a estratégia presente em uma organização segundo as opções vislumbradas. As ferramentas identificadas e estudadas têm o objetivo de auxiliar o analista de inteligência bem como o gestor na priorização de tratamento de cada incerteza.

Como viu-se no decorrer do texto, diversos métodos e técnicas prospectivas podem ser aplicadas. Todas as metodologias possuem grandes fases críticas semelhantes, com especial ênfase para cada uma, conforme o autor selecionado. Enquanto Godet (2011) baseia seu método de construção de cenários em análises quantitativas via software, Schwartz (2003) recomenda a hierarquização dos elementos por importância e incerteza. As análises SWOT, Delphi e Brainstorming baseiam-se na extração de conhecimento de especialistas para prospecção do futuro. A Matriz de Impacto Cruzado, Modelagem, Simulação, Extrapolação de Tendências e Sistemas dinâmicos utilizam-se de estatísticas e outros meios quantitativos. E, por fim, Macbeth e Electre focam na Utilização de métodos e técnicas de multicritérios, com o objetivo de subsidiar as decisões quando é necessário considerar diversos pontos de vista.

Compreendeu-se que seapura uma pequena fração de metodologias existentes no mundo e que todas as metodologias estudadas trazem sua contribuição para a atividade de inteligência, mais especificamente na área de análise de inteligência, em que são construídos os conhecimentos de inteligência de segurança pública. Nota-se que qualquer método aplicado proporcionará o apoio necessário ao analista que o aplicou na construção de estimativas, bem como ao gestor que fará uso do produto de inteligência.

Pode-se melhorar ainda mais a capacitação de servidores públicos voltados para esta temática recente e extremamente importante para o estado. Sugere-se, para aprimoramento da atividade de inteligência no Amazonas, que os órgãos trabalhem de modo mais integrado que na atualidade, tendo em vista que o compartilhamento de informações constitui fator-chave para a consecução dos objetivos de segurança do Estado.

Cabe-se enfatizar os casos de sucesso analisados na última seção deste trabalho, pois estes passaram por toda a fase de produção do conhecimento de inteligência, a saber: planejamento, reunião, análise e síntese, interpretação, formalização e difusão de um documento final. Apesar de muitos serem documentos públicos, notou-se que atendem quase que integralmente ao modelo proposto pela MPC da atividade de inteligência, podendo ser utilizadas como estudo de caso por sua similaridade. Para trabalhos futuros pretende-se realizar uma estimativa de inteligência observando o contexto do crime organizado no estado do Amazonas e planejar ações e prevenção de acordo com os resultados obtidos.

Conclui-se que não cabe ao estudo apontar quais métodos e técnicas deverão ser utilizadas na construção de estimativas de inteligência de segurança pública, já que cada um possui características que os diferem e servem como opções que melhor se ajuste ao perfil do objeto de estudo ou das necessidades informacionais da organização, bem como ao responsável pela aplicação dos conceitos de estudos de futuros possíveis. Porém sugere-se que sejam feitas novas pesquisas no âmbito deste trabalho, pois o assunto ainda segue longe de esgotar. Para tal, a ideia de um próximo trabalho é estabelecer um método próprio que possa ser aplicado à Secretaria de Segurança Pública do Estado do Amazonas para trazer maior segurança para a sociedade amazonense. Poder-se-ia elaborar um manual técnico de procedimentos padrões para a realização desta metodologia criada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Arielle Lopes de; MARICATO, João de Melo. **Prospecção de cenários e monitoramento informacional como ferramentas de inteligência competitiva para o planejamento de políticas públicas no estado de Goiás**. Londrina, v. 20, n. 3, p. 248 – 273. 2015.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, E. L. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisão**. 2 ed, Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTUNES, Priscila Carlos Brandão. **SNI & ABIN – Uma Leitura da Atuação dos Serviços Secretos Brasileiros ao Longo do Século XX**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ARAÚJO, Jonas Duarte de. SISBIN e DNISP. In: CASTRO, Clarindo Alves de. RONDON FILHO, Edson Benedito. (Coords.) **Inteligência de Segurança Pública – Um xeque-mate na criminalidade**. Curitiba: Juruá Editora, 2011

ARAÚJO, Raimundo Teixeira de. **História Secreta dos Serviços de Inteligência – Origens, Evolução e Institucionalização**. São Luiz, 2004.

_____, Raimundo Teixeira de. **O Verdadeiro Profissional de Inteligência**. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/O-VERDADEIRO-PROFISSIONAL-DE-INTELEGENCIA>> Acesso em: 29/01/2019.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BÍBLIA, A. T. Números. In BÍBLIA. Português. **Sagrada Bíblia Católica: Antigo e Novo Testamentos**. Tradução de José Simão. São Paulo: Sociedade Bíblica de Aparecida, 2008.

BRANDÃO, Priscila Carlos. O Subsistema de Inteligência de Segurança Pública no Brasil: uma análise institucional. In: BRANDÃO, Priscila Carlos. CEPIK, Marco. (Orgs.) **Inteligência de Segurança Pública – Teoria e prática no controle da Criminalidade**. Niterói, RJ: Impetus, 2013

_____, Priscila Carlos. **Serviços Secretos e Democracia no Cone Sul: Premissas para uma convivência legítima, eficiente e profissional**. Niterói, RJ: Impetus, 2012

BRASIL. **Arquivo Nacional: Série: Estrutura da repressão** - o Acervo do Conselho de Segurança Nacional – CSN 2. Disponível em <<http://www.arquivonacional.gov.br/br/difusao/arquivo-na-historia/968-serie-estruturada-repressao-o-acervo-do-conselho-de-seguranca-nacional-csn-2.html>>. Acesso em: 12/09/2018

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

_____. Constituição (1937). **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**. Brasília, DF, 1937.

_____. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. Batalhão de Inteligência Militar. **Manual de Campanha**. 2018.

_____. **LEI Nº 9.883, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1999**. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9883.htm>. Acesso em: 12/09/2018.

_____. **DECRETO No 60.417, DE 11 DE MARÇO DE 1967**. Aprova o Regulamento para a Salvaguarda de Assuntos Sigilosos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D60417impressao.htm>. Acesso em: 01/09/2018.

_____. **LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 10/08/2018.

_____. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. **Manual de Campanha EB20-MC-10**. 209 Geoinformação – 1ª Edição. Brasília, 2014.

_____. Polícia Federal. **Inteligência Policial**. Brasília: ANP, 2006.

_____. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública**. Coordenadoria Geral de Inteligência. 2014.

_____. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Manual Técnico**. Produção do Conhecimento de Inteligência. 2019.

BUARQUE, Sergio C. **Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais**. Brasília, 2003.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica, gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CEPIK, Marco. A Natureza e o Ensino da Inteligência. **Revista DADOS**, vol. 46, n 1,

_____, Marco. Inteligência e Políticas Públicas: dinâmicas operacionais e condições de legitimação. **Security and Defense Studies Review**. Volume 2. Nº 2. Winter 2002.

_____, Marcos. **Inteligência e Políticas Públicas**: dinâmicas operacionais e condições de legitimação. Brasília: Redes, 2002.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIROLI, Caroline Bianca de A. Vieira. ARAÚJO, Jonas Duarte de. Inteligência no Brasil. In: CASTRO, Clarindo Alves de. RONDON FILHO, Edson Benedito. (Coords.) **Inteligência de Segurança Pública** – Um xeque-mate na criminalidade. Curitiba: Juruá Editora, 2011.

DOXSEY, J.R.; RIZ, J. de. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 3ª revisão Vila Velha: Escola Superior Aberta do Brasil, 2008.

FALETTI, Leonardo. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Ebook Kindle, 2015. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/product/B07CGJD9MP/ref=oh_aui_d_detailpage_o01_?ie=UTF8&psc=1>. Acesso em: 23 abr. 2018.

FERREIRA, Bilmar Angelis de Almeida; ALMEIDA, Jane de Oliveira Rabelo de; FRANCO, Fernando Leme. **GESTÃO ESTRATÉGICA POR CENÁRIOS: perspectivas nos contextos da segurança e da ordem pública brasileira. 2018.**

FREZZATI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio de Loureiro. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Antônio de Loureiro. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____, Antônio de Loureiro. **Processo Decisório**. São Paulo: Ebook Kindle, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/product/B01MYBMW5/ref=oh_aui_d_detailpage_o02_?ie=UTF8&psc=1>. Acesso em: 15 fev. 2018.

GODET, M. **The art of scenarios and strategic planning**: tools and pitfalls. Nova York: Technological Forecasting and Social Change, 2000.

GODET, Michel. DURANCE, Phili. DIAS, Julio. **A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios**. Lisboa IEESF, 2011.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. 3. Ed. Ver. E atual. Niterói: Impetus, 2016.

GUEDES, Luis Carlos. A Mãe das Inteligências. **Revista Brasileira de Inteligência**. Brasília: Abin, v. 2, n. 2, abr. 2002.

HARGREAVES, Luiz Henrique. **Análise de Ameaças, Vulnerabilidades e Riscos**. Ebook Kindle. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/product/B01A56A6DO/ref=oh_aui_d_detailpage_o03_?ie=UTF8&psc=1>. Acesso em: 20 mar. 2018.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Ebook Kindle: Simplíssimo, 2017. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/product/B01ND1K033/ref=oh_aui_d_detailpage_o00_?ie=UTF8&psc=1>. Acesso em: 18 fev. 2018.

JAMIL, G.L. **Aspectos do ambiente gerencial e seus impactos no uso dos sistemas de inteligência competitiva para processos decisórios**. In: Perspectivas em Ciência da Informação, v. 6, n. 2, jul./dez. 2001.

JESUS, Iracema Silva de. **A Atividade de Inteligência Policial: Qualificando a Atuação da Polícia Judiciária do Estado da Bahia**. Bahia: UFBA, 2013.

JORDÁN, Javier. Manual de estudos estratégicos e seguridad internacional, in: **Análisis de inteligência estratégica**. 1 ed. Madrid: Plaza y Valdés, 2013. pp. 369-391.

KENT, Sherman. **Informações Estratégica**. Biblioteca do Exército, 1967.

_____, Sherman. **Sherman Kent and the Board of National Estimates**. Editado por Donald P. Steury. Washintong DC: Central Intelligence Agency, 1994.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

KOMATA, Nicanor Barry. Contribuições da ciência política para a atividade de inteligência e a estratégia policial-militar. In HAMADA, Hélio e MOREIRA, Renato. **Teoria e Práticas de inteligência de segurança pública**. Belo Horizonte. Editora D'Plácido, 2019. p.21-93.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEAL, Gabriel Rodrigues. **Fundamentos das Ciências Policiais: da barbárie à segurança pública**. Curitiba: CRV, 2016.

LOWENTHAL, Mark M. **Intelligence: from Secrets to Policy**. Washington, D.C.: CQ Press, 2nd ed., 2003, p.8.

MACIEL, Rodrigo Fileto Cuerci. **A Inteligência de Estimativa a Experiência Estadunidense**. Belo Horizonte-MG: Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais, Maio, 2010.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R.J.S. **Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MELO, Luiz Carlos de. **O planejamento estratégico e a prospecção de cenários**. 2006.

MOREIRA, Waldicharbel Gomes. A produção do conhecimento de inteligência e a atual quantidade de dados disponíveis: vantagem para o analista?. In HAMADA, Hélio e MOREIRA, Renato. **Teoria e Práticas de inteligência de segurança pública**. Belo Horizonte. Editora D'Plácido, 2019. p.21-93.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; NUNES, Rogério da Silva, Costa, Alexandre Marino; SOUZA, Irineu Manoel de. **A prospecção de cenários e as decisões de longo alcance nas organizações: relato de experiência**.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolcas de. **Planejamento Estratégico**. 33. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2015.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS. **Planejamento Estratégico na PMAM**. 2009.

PONCHIROLLI, O., FIALHO, F. **Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial**. Revista da FAE, v. 8, n. 1, 2005.

POPPER, Karl. **A Lógica da Pesquisa Científica**. 9 ed. São Paulo: Cultrix, 1993.

_____, Karl. **Textos escolhidos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Universidade Feevale– Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>> Acessado em: 02/09/2018.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005. Rio de Janeiro, 2005.

SANTOS, Marcos Eduardo dos. **Modelos de Prospecção: Uma Abordagem Bibliográfica sobre Delphi, AHP e Cenários**. Disponível em: <http://http://profmarcoseduardo.xpg.uol.com.br/pessoal/facef_prospec.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOEMAKER, P. J. H. **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**. Sloan Management Review, Winter. Boston, 1995.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 2003.

_____, P. **Cenários: As Surpresas Inevitáveis**. São Paulo: Campus, 2003

SIANES, Marta. Compartilhar ou proteger conhecimentos? In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 255 – 270.

SILVA, Dmitryev Cyreneu Da; OLIVEIRA, Lucas Ambrósio Bezerra De; DIÓGENES, Jamil Ramsi Farkat; QUEIROZ ,Fernanda Cristina Barbosa Pereira; FURUKAVA, Marciano; QUEIROZ, Jamerson Viegas. **GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA: A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA A REALIZAÇÃO DE MEGAEVENTOS**. *Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 2, jul./dez. 2013: 181 – 202.

SIQUEIRA, Gustavo Borges Alencar; FILHO, Adiel Teixeira de Almeida. Aplicação do Método Electre I para Seleção de Ideias de Inovação. **XLIII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**, Ubatuba SP, ago. 2011.

STONER, James A; FREEMAN, R. E. **Administração**. Tradução: Alves Calado, 5.ed. Rio de Janeiro - RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THOLT, Carlos. **Decida com inteligência**. Brasília: Thesaurus, ABRAIC, 2006.

UGARTE, José. Inteligência Criminal en Argentina y Brasil, y generalidades en latinoamerica: Concepto, características, comparación con otros modelos. In HAMADA, Hélio e MOREIRA, Renato. **Teoria e Práticas de inteligência de segurança pública**. Belo Horizonte. Editora D'Plácido, 2019. p.21-93.

VAITSMAN, Hélio S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro:Editora Interciência, 2001.

WENDT, Emerson e BARRETO, Alessandro Gonçalves. **Inteligência Digital**. Rio de Janeiro: Brasport. 2013.