

**UNIVERSIDADE VILA VELHA - ES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

**O CICLO DA INTELIGÊNCIA E OS REQUISITOS PARA A  
PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO**

**ROGÉRIO BUBACH**

**VILA VELHA**  
**MAIO / 2019**

**UNIVERSIDADE VILA VELHA - ES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

**O CICLO DA INTELIGÊNCIA E OS REQUISITOS PARA A  
PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada à Universidade Vila Velha, como pré-requisito do programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Segurança Pública, para a obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública.

**ROGÉRIO BUBACH**

**VILA VELHA**  
**MAIO / 2019**

Catálogo na publicação elaborada pela Biblioteca Central / UVV-ES

B886c

Bubach, Rogério.

O ciclo da inteligência e os requisitos para a produção do conhecimento / Rogério Bubach. – 2019.

125 f. : il.

Orientador: Henrique Geaquinto Herkenhoff.

Dissertação (mestrado em Segurança Pública) - Universidade Vila Velha, 2019.

Inclui bibliografias.

1. Segurança Pública. 2. Inteligência. 3. Conhecimento.  
4. Pesquisa. I. Herkenhoff, Henrique Geaquinto. II. Universidade Vila Velha. III. Título.

CDD 363.3

**ROGÉRIO BUBACH**

**O CICLO DA INTELIGÊNCIA E OS REQUISITOS PARA A  
PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO**

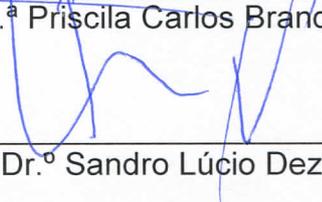
Dissertação apresentada à Universidade Vila Velha, como pré-requisito do Programa de Pós-graduação stricto sensu em Segurança Pública, para a obtenção do grau de Mestre em Segurança Pública.

Aprovado em 09 de maio de 2019,

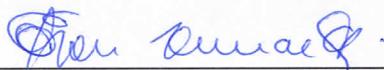
**Banca Examinadora:**



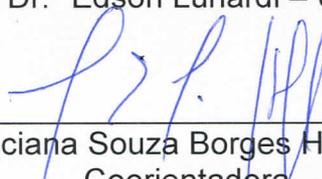
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Priscila Carlos Brandão – UFMG



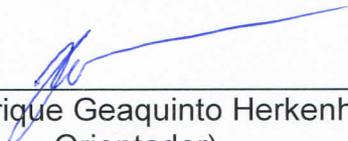
Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Sandro Lúcio Dezan – UVV



Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Edson Lunardi – UFES/EB



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Souza Borges Herkenhoff – UVV  
Coorientadora



Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Henrique Geaquinto Herkenhoff – UVV  
Orientador)

A minha adorável esposa, Fernanda, e aos nossos queridos filhos, Nicolas e Mateus, que, mesmo com sacrifícios e alguns choros, compreenderam os momentos de ausência.

Aos meus pais, José e Josefina, pelo ensinamento de que o futuro é uma construção do presente.

Aos profissionais de Inteligência, discretos, dedicados e persistentes no cumprimento da missão.

## AGRADECIMENTOS

Ao Criador, que nos permite a oportunidade da dúvida, motivador de nossa existência.

À minha Esposa, Fernanda, e aos nossos filhos, Nicolas e Mateus, que, com relevante abdicação e esforço, foram o suporte para mais esse projeto.

Aos meus pais, José e Josefina, pelo exemplo de dedicação e persistência.

Ao meu Orientador, Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Henrique Geaquinto Herkenhoff, e a Coorientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Souza Borges Herkenhoff, pela paciência, confiança, condução e objetividade na orientação para o desfecho deste projeto.

Aos professores participantes da Banca Examinadora, pela disponibilidade, orientação e apoio para melhoria do trabalho.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Segurança Pública da Universidade Vila Velha (UVV), sem eles, esse momento não seria possível.

À Divisão de Assuntos de Inteligência Estratégica (DAIE) da Escola Superior de Guerra (ESG) e ao Tutor Master do Ensino à Distância da Secretaria Nacional de Segurança Pública (EaD/SENASP) no Estado do Espírito Santo, pelo apoio na realização da pesquisa.

Aos profissionais de Inteligência que colaboraram com a realização deste trabalho, respondendo às questões de pesquisa.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. APRESENTAÇÃO.....	1
1.2. PROBLEMA E HIPÓTESE.....	3
<b>1.2.1. Problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. Hipótese.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. Objetivo Geral.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos.....</b>	<b>4</b>
<b>2. INTELIGÊNCIA.....</b>	<b>5</b>
2.1. REGISTROS HISTÓRICOS DA INTELIGÊNCIA.....	5
2.2. UMA DEFINIÇÃO PARA A INTELIGÊNCIA.....	11
<b>2.2.1. Informação e Inteligência.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2. Contraineligência.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3. O sigilo e a Inteligência.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.4. A ação secreta.....</b>	<b>23</b>
2.3. A INTELIGÊNCIA NA CONCEPÇÃO DE ATIVIDADE.....	24
2.4. PARA QUE SERVE A INTELIGÊNCIA.....	26
2.5. DISCIPLINAS E FONTES DA INTELIGÊNCIA.....	28
2.6. INTELIGÊNCIA E POLICIAMENTO.....	29
2.7. A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL.....	31
<b>3. PROCESSO DECISÓRIO E O CICLO DA INTELIGÊNCIA.....</b>	<b>33</b>
3.1. NOÇÕES DO PROCESSO DECISÓRIO.....	33
3.2. O CICLO DA INTELIGÊNCIA.....	38
<b>3.2.1. O ciclo da Inteligência e a metodologia para produção do conhecimento.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.2. A fase de direção.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.3. A fase de planejamento.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.4. A fase de coleção.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.5. A fase de processamento.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.6. A fase de análise.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.7. A fase de produção.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2.8. A fase de disseminação.....</b>	<b>54</b>

<b>3.2.9. A fase de revisão.....</b>	<b>55</b>
3.3. PRODUTOS DO “PROCESSO” OU “FUNÇÃO” INTELIGÊNCIA.....	55
3.4. PROBLEMAS E LIMITAÇÕES COM O CILO DA INTELIGÊNCIA.....	56
3.5. AS FALHAS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA.....	59
<b>4. MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>63</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>58</b>
5.1. GRUPO DE PERGUNTAS GERAIS.....	70
5.1.1. Qual edição do CSIE participou?.....	70
5.1.2. Qual a sua instituição de origem?.....	71
5.1.3. Qual a Unidade Federativa da sua Instituição de origem?.....	72
5.1.4. Qual o seu grau de escolaridade?.....	72
5.1.5. Qual o curso da sua graduação?.....	72
5.1.6. Em qual segmento de Inteligência é a sua ocupação atual?.....	74
5.1.7. Com quais organizações de Inteligência o(a) Senhor(a) atua, por haver trabalhado nelas ou por haver feito uso de seus produtos de Inteligência?.....	75
5.1.8 quantos anos de experiência o(a) Senhor(a) possui na área de Inteligência?.....	75
5.1.9. Por favor, indique seu sexo:.....	76
5.1.10. Além do Brasil, o(a) Senhor(a) possui experiência em outros países, na área de Inteligência?.....	77
5.1.11. O(a) Senhor(a) faz parte de alguma associação profissional relacionada à área de Inteligência?.....	77
5.1.12. O(a) Senhor(a) faz parte de algum grupo de estudo ou pesquisa relacionado à área de Inteligência?.....	78
5.2. GRUPO DE PERGUNTAS RELACIONADAS AO CICLO DA INTELIGÊNCIA.....	79
5.2.1. Por favor, informe a frequência de ocorrência das situações listadas.....	79
5.2.2. Por favor, informe o grau de concordância com as situações listadas.....	81
5.2.3. O(a) Senhor(a) utiliza outra metodologia, diferente do ciclo da Inteligência, para a produção de conhecimentos?.....	83
5.2.4. No caso do(a) Senhor(a) utilizar o ciclo da Inteligência, quais são as etapas empregadas nesse processo?.....	84

<b>5.2.5. Indique o grau de importância que o(a) Senhor(a) atribui às etapas do ciclo da Inteligência.....</b>	<b>86</b>
<b>5.2.6. Quando está trabalhando na produção de conhecimentos, de que forma e em que proporção costuma RECEBER os dados e informações?....</b>	<b>88</b>
<b>5.2.7. Quando está trabalhando na produção de conhecimentos, de que forma e em que proporção costuma ENTREGAR os conteúdos produzidos?.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2.8. Com relação a possíveis falhas ou patologias na concepção e no emprego do ciclo da Inteligência, favor indicar seu grau de concordância (imagine-se na sua instituição).....</b>	<b>90</b>
<b>5.2.9. O(a) Senhor(a) acredita que existe outras falhas ou patologias, na concepção e no emprego do ciclo da Inteligência?.....</b>	<b>95</b>
<b>5.2.10. Quando da leitura da palavra: ANALISAR, qual a primeira expressão que vem a sua mente?.....</b>	<b>96</b>
<b>5.2.11. Conceitue ANÁLISE.....</b>	<b>97</b>
<b>5.3. GRUPO DE PERGUNTAS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DECISORES E ANALISTAS.....</b>	<b>98</b>
<b>5.3.1. Na perspectiva do ANALISTA, civil ou militar, essas relações caracterizam-se por:.....</b>	<b>98</b>
<b>5.3.2. Na perspectiva do DECISOR, civil ou militar, essas relações caracterizam-se por:.....</b>	<b>100</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>103</b>
<b>7. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>8. APÊNDICES.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa (Questionário) elaborado por meio da ferramenta Google Forms.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE B – Matriz de Síntese da Pesquisa Bibliográfica.....</b>	<b>123</b>

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS E FÓRMULA

<b>Figura 1</b>	Associação entre os níveis de decisão e de conhecimento	38
<b>Figura 2</b>	Ciclo da inteligência tradicional ou básico.....	42
<b>Figura 3</b>	Ciclo da Inteligência adotado pela CIA.....	43
<b>Figura 4</b>	Ciclo da Inteligência tradicional de Clark (2016).....	44
<b>Figura 5</b>	Ciclo da Inteligência de oito fases de Evans (2009).....	45
<b>Gráfico 1</b>	Etapas do ciclo da Inteligência utilizadas pelos participantes do CSIE/ESG.....	85
<b>Gráfico 1A</b>	Etapas do ciclo da Inteligência utilizadas pelos participantes do CIAI/SENASP.....	85
<b>Gráfico 2</b>	Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CSIE/ESG.....	87
<b>Gráfico 2A</b>	Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CIAI/SENASP.....	87
<b>Gráfico 3</b>	Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CSIE/ESG.....	92
<b>Gráfico 3A</b>	Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CIAI/SENASP.....	92
<b>Gráfico 4</b>	Na perspectiva do analista, características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG.....	99
<b>Gráfico 4A</b>	Na perspectiva do analista, características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP.....	99
<b>Gráfico 5</b>	Na perspectiva do decisor, características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG.....	101
<b>Gráfico 5A</b>	Na perspectiva do decisor, características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP.....	101
<b>Fórmula 1</b>	Fórmula para o cálculo amostral de uma população finita....	67

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Participantes por edição do CSIE/ESG.....	70
<b>Tabela 2</b>	Participantes por ciclo do CIAI/SENASP.....	71
<b>Tabela 3</b>	Instituição de origem.....	71
<b>Tabela 4</b>	Unidade Federativa da Instituição de origem.....	72
<b>Tabela 5</b>	Grau de escolaridade.....	73
<b>Tabela 6</b>	Curso de graduação.....	73
<b>Tabela 7</b>	Ocupação atual no segmento de Inteligência.....	74
<b>Tabela 8</b>	Organizações de Inteligência com que atua.....	75
<b>Tabela 9</b>	Experiência em anos na área de Inteligência.....	75
<b>Tabela 10</b>	Sexo do participante.....	76
<b>Tabela 11</b>	Experiência em outros países.....	77
<b>Tabela 12</b>	Participação em associação profissional de Inteligência.....	77
<b>Tabela 13</b>	Participação em grupo de estudos de Inteligência.....	78
<b>Tabela 14</b>	Produção, Uso e Diretrizes para a Inteligência CSIE/ESG...	79
<b>Tabela 14A</b>	Produção, Uso e Diretrizes para a Inteligência CIAI/SENASP.....	79
<b>Tabela 15</b>	Aplicabilidade, Adequação e Etapas do ciclo da Inteligência CSIE/ESG.....	81
<b>Tabela 15A</b>	Aplicabilidade, Adequação e Etapas do ciclo da Inteligência CIAI/SENASP.....	82
<b>Tabela 16</b>	Utiliza outra metodologia para produção de conhecimentos	83
<b>Tabela 17</b>	Etapas utilizadas do Ciclo da Inteligência.....	84
<b>Tabela 18</b>	Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CSIE/ESG.....	86
<b>Tabela 18A</b>	Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CIAI/SENASP.....	86
<b>Tabela 19</b>	Forma e proporção com que recebe os dados e informações CSIE/ESG.....	88
<b>Tabela 19A</b>	Forma e proporção com que recebe os dados e informações CIAI/SENASP.....	88
<b>Tabela 20</b>	Forma e proporção com que entrega os conteúdos produzidos CSIE/ESG.....	89

<b>Tabela 20A</b>	Forma e proporção com que entrega os conteúdos produzidos CIAI/SENASP.....	89
<b>Tabela 21</b>	Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CSIE/ESG.....	90
<b>Tabela 21A</b>	Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CIAI/SENASP.....	91
<b>Tabela 22</b>	Existe outras falhas ou patologias no emprego do ciclo da Inteligência.....	95
<b>Tabela 23</b>	Características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG (analista).....	98
<b>Tabela 23A</b>	Características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP (analista).....	99
<b>Tabela 24</b>	Características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG (decisor).....	100
<b>Tabela 24A</b>	Características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP (decisor).....	101

## LISTA DE SIGLAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
ACPO	<i>Association of Chief Police Officers</i> – Associação dos Diretores de Polícia
ARENA	Metodologia de Análise de Riscos com Ênfase na Ameaça
BCISS	<i>Brunel Centre for Intelligence and Security Studies</i> – Centro de Estudos de Inteligência e Segurança Brunel
CAPES	Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CEEIG	Centro de Estudos Estratégicos e Inteligência Governamental
CIA	<i>Central Intelligence Agency</i> – Agência Central de Inteligência
CIAI	Curso de Introdução à Atividade de Inteligência
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
COMINT	<i>Communications Intelligence</i> – Inteligência de Comunicações
COMPSTAT	<i>Compare Statistics</i> – Comparar estatísticas
CSIE	Curso Superior de Inteligência Estratégica
DAIE	Divisão de Assuntos de Inteligência Estratégica
DNISP	Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública
DOPS	Delegacias da Ordem Política e Social
DPF	Departamento de Polícia Federal
DPRF	Departamento de Polícia Rodoviária Federal
EAD	Ensino à Distância
ELINT	<i>Electronic Intelligence</i> – Inteligência Eletrônica
ESG	Escola Superior de Guerra
EUA	Estados Unidos da América
FISINT	<i>Foreign Instrumentation Intelligence</i> – Inteligência de Instrumentação Estrangeira
GEOINT	<i>Geospatial Intelligence</i> – Inteligência Geoespacial
HUMINT	<i>Human Intelligence</i> – Inteligência de fontes humanas
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente
IBRAV	Instituto Brasileiro de Análise de Veracidade
IMINT	<i>Imagery Intelligence</i> – Inteligência de imagens
INASIS	Associação Internacional para Estudos de Segurança e Inteligência

INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
KGB	<i>Комитет Государственной Безопасности</i> – Comitê de Segurança do Estado
MASINT	<i>Measurement And Signature Intelligence</i> – Inteligência de medição e assinaturas
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MI5	<i>Military Intelligence, Section 5</i> – Serviço de Segurança e espionagem
MI6	<i>Military Intelligence, Section 6</i> – Serviço Secreto de Inteligência
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
NCIS	<i>National Criminal Intelligence Service</i> – Serviço Nacional de Inteligência Criminal
NIM	<i>National Intelligence Model</i> – Modelo Nacional de Inteligência
OKHRANA	<i>Отделение по Охранению Общественной Безопасности и Порядка</i> – Departamento de Segurança e Ordem Pública.
OSINT	<i>Open Source Intelligence</i> – Inteligência de Fontes Abertas
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SENASP	Secretaria Nacional de Segurança Pública
SIGINT	<i>Signals Intelligence</i> – Inteligência de sinais
SIS	<i>Secret Intelligence Service</i> – Serviço Secreto de Inteligência
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
SISNI	Sistema Nacional de Informações
SNI	Serviço Nacional de Informações
SRF	Secretaria da Receita Federal
TCHEKA	<i>Всероссийская чрезвычайная комиссия по борьбе с контрреволюцией и саботажем</i> – Comissão Extraordinária de Toda a Rússia para o Combate à Contrarrevolução e a Sabotagem
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
URSS	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
UVV	Universidade Vila Velha

## RESUMO

BUBACH, Rogério, M. Sc, Universidade Vila Velha – ES, maio de 2019. **O ciclo da inteligência e os requisitos para a produção do conhecimento.** Orientador: Prof.º Dr.º Henrique Geaquinto Herkenhoff. Coorientadora Prof.ª Dr.ª Luciana Souza Borges Herkenhoff.

Avalia o emprego da metodologia denominada ciclo da Inteligência nas atividades de produção de conhecimento. No contexto dos segmentos de defesa, justiça, fiscalização e segurança pública e defesa social, questiona aos profissionais brasileiros na área de Inteligência sobre a pertinência dos procedimentos sequenciais e contínuos do ciclo tradicional, bem como sua utilização na produção de conhecimento, especificamente, direcionado ao processo decisório. Verifica quais são os requisitos fundamentais, na visão desses profissionais, para a aplicação do ciclo na produção do conhecimento. Indaga sobre a pertinência desses procedimentos sequenciais e contínuos do ciclo tradicional, a partir de sua concepção. Utilizando-se de uma revisão de literatura sistemática integrativa, identifica as pesquisas científicas produzidas e disponíveis em bases de dados eletrônicas do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação e Cultura (CAPES/MEC), do programa *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e do portal Google Acadêmico para alcançar os conceitos, termos e definições sobre o ciclo, depreendendo as relações entre as formulações dos autores de referência e a prática profissional. Não existe um modelo estabelecido e exclusivo do ciclo da Inteligência na concepção dos profissionais brasileiros. Eles empregam as fases de planejamento, direção, coleção, processamento, análise, produção, disseminação e revisão, com menor utilização para as fases de direção e revisão, onde podemos identificar alguns dos problemas na aplicação do ciclo. Os profissionais brasileiros já utilizam as fases do ciclo de forma paralela ou simultânea e, raramente, linear. A etapa que recebe o maior grau de importância é a de análise. As falhas e patologias na concepção e no emprego do ciclo da Inteligência estão predominantemente concentradas, no desenho organizacional das agências de Inteligência, na capacitação dos profissionais e no uso de tecnologias ultrapassadas em suporte às atividades. O ciclo da Inteligência não existe realmente como um processo físico de trabalho, em linha de produção, onde cada etapa ou fase possui um setor que o desenvolve e o desempenha. Ele é utilizado como uma diretriz de orientação, um processo mental, que permite ao analista conduzir suas ações pelas fases ou etapas, tendo a flexibilidade de navegar entre elas.

**Palavras-chave:** atividade de inteligência. produção de conhecimento. ciclo da inteligência. processo decisório.

## ABSTRACT

BUBACH, Rogério, M. Sc, University of Vila Velha – ES, May 2019. **The intelligence cycle and the requirements for the knowledge production.** Advisor: Ph.D. Henrique Geaquinto Herkenhoff. Joint Supervisor: Ph.D. Luciana Souza Borges Herkenhoff.

It evaluates the use of the methodology called "intelligence cycle" in knowledge production activities. In the context of the defense, justice, public security and social defense segments, it questions Brazilian intelligence professionals about the pertinence of the sequential and continuous procedures of the traditional cycle, as well as their use in the knowledge production, specifically directed to the decision-making process. It verifies what are the fundamental requirements, in the view of these professionals, for the application of the cycle in the knowledge production. It inquires about the pertinence of these sequential and continuous procedures of the traditional cycle, from its conception, using an integrative systematic literature review identifies the scientific researches produced and available in electronic databases of the Portal of Periodicals of the Coordination for the Improvement of Higher Level Personnel of the Education and Culture Ministry (CAPES / MEC), the Scientific Electronic Library Online program (SciELO) and the Google Scholar portal to reach the concepts, terms and definitions about the cycle, understanding the relationships between the formulations of the reference authors and professional practice. There is no established and exclusive model of the Intelligence cycle in the conception of the Brazilian professionals. They employ the phases of planning, direction, collection, processing, analysis, production, dissemination and revision, with less use for the direction and revision phases, where we can identify some of the problems in applying the cycle. The Brazilian professionals already use the phases of the cycle in a parallel or simultaneous way and, rarely, linear. The stage that receives the highest degree of importance is the one of analysis. The failures and pathologies in the conception and use of the Intelligence cycle are predominantly concentrated in the organizational design of the Intelligence agencies, in the training of professionals, and in the use of the delayed technologies in support the activities. The "Intelligence Cycle" does not really exist as a physical process work, in production line, where each step or phase has a sector that develops and performs it. It is used as a guiding guideline, a mental process that allows the analyst to conduct his actions through the phases or stages, having the flexibility to navigate between them.

**Keywords:** intelligence activity. knowledge production. intelligence cycle. decision-making.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. APRESENTAÇÃO

A palavra “Inteligência” tem se tornado expressão recorrente em discursos de autoridades políticas e de especialistas em defesa e segurança, principalmente quando discursam sobre formas de controle da violência, da corrupção, do crime organizado e do terrorismo<sup>1</sup>. Entretanto, apesar do uso corriqueiro, não resta esclarecido para o ouvinte o que de fato significa, na rotina de atuação das forças públicas, trabalhar com “Inteligência”. Em um Estado Democrático de Direito, a simples explicação sobre o que, de fato, faz a Inteligência já seria relevante e esclarecedora ao cidadão, constituindo excelente objeto de pesquisa. Mas se o significado da expressão “Inteligência” é impreciso, mais desconhecido ainda é o universo dos procedimentos e dos métodos empregados pelos seus profissionais. Estes, geralmente, relacionados pelo senso comum a termos de conotação pejorativa, como “espião” e “espionagem”, também são impactados pela falta de estudos e de pesquisas sobre suas rotinas, técnicas e métodos para a produção de conhecimento, matéria-prima dessa atividade.

Ampliar o entendimento sobre as atividades de Inteligência, especificamente aquelas relacionadas à metodologia empregada por seus profissionais na produção do conhecimento, denominada ciclo da Inteligência<sup>2</sup>, explorando suas fases e nuances, é essencial para melhoria dos procedimentos empregados. No contexto da atividade de Inteligência, nos segmentos de defesa, justiça, fiscalização e segurança pública e defesa social, o estudo de título, o ciclo da Inteligência e os requisitos para a produção do conhecimento abordam os questionamentos dessa metodologia, principalmente sob o prisma dos pesquisadores e profissionais da Inteligência, em virtude de sua forma sequencial, fechada e contínua.

---

<sup>1</sup> No contexto de discussão sobre possíveis alterações à Lei Federal nº 13.260, de 16 de março de 2016, onde são estabelecidas as definições formais para atos terroristas na concepção legislativa brasileira, é necessário restringir o conceito e, nesse aspecto, adotamos a definição de Diniz (2004, p. 18) de que terrorismo é “uma forma específica de luta política,” que impõe o uso ou a ameaça de uso de “um estratagema voltado para alterar rapidamente a correlação de forças.” Caracterizado pela indiscriminação de alvos, irrelevância dos efeitos e o emprego “como meio de ação”, de “uma forma específica de” uso “da força – o terror”, tentando “induzir no alvo um comportamento que permita derrotá-lo.” Essa restrição visa destacar a complexidade da caracterização do conceito de terrorismo e que este não pode ser generalizado ao mero conflito de interesses, sob pena de prejuízos irreparáveis à condição de Estado Democrático de Direito.

<sup>2</sup> Cf. item “3.2. O CICLO DA INTELIGÊNCIA”.

O estudo aprofundou na verificação de conceitos, definições e falhas de emprego do ciclo da Inteligência, utilizando-se de uma fundamentação teórica sustentada na revisão de literatura de referência e pela pesquisa de campo com aplicação de questionário aos ex-estagiários do Curso Superior de Inteligência Estratégica da Escola Superior de Guerra (CSIE/ESG)<sup>3</sup>, de edição anual, e aos profissionais da área de segurança pública e defesa social do país, aprovados no Curso de Introdução à Atividade de Inteligência (CIAI)<sup>4</sup>, modalidade a distância, da Secretaria Nacional de Segurança Pública do Ministério da Justiça e Segurança Pública (SENASP/MJSP).

O processo seletivo empregado pela ESG aos estagiários do CSIE, permite selecionar profissionais, civis e militares, com tempo médio de carreira<sup>5</sup>, que tenham tido ou ainda têm relação com as atividades de Inteligência. De forma semelhante, no caso do CIAI, contando com profissionais da área de justiça, fiscalização e segurança pública e defesa social, foi possível selecionar profissionais em início de carreira<sup>6</sup> na área de Inteligência. A pesquisa foi aplicada aos ex-estagiários do CSIE da ESG, das edições do ano de 2010<sup>7</sup> a 2018, e aos concludentes aprovados no CIAI, onde o pesquisador atuou como Tutor, nos Ciclos de 22 ao 40. Em cada ano, são três ciclos do CIAI, sendo que o Ciclo 21 teve início no ano de 2011 e o Ciclo 41 se encerrou no ano de 2017. Assim, o universo da pesquisa compreendeu profissionais que atuam ou atuaram nas atividades de Inteligência, antes ou após a conclusão do CIAI ou do CSIE, possuindo com isso, qualificações suficientes para as verificações de pesquisa.

---

<sup>3</sup> O Curso Superior de Inteligência Estratégica (CSIE) da Escola Superior de Guerra (ESG) foi instituído, em seu formato atual, pelo Decreto Federal nº 2.090, de 9 de dezembro de 1996, que aprovou o Regulamento da Escola Superior de Guerra, descrevendo que o CSIE destina-se a “habilitar civis e militares para o exercício de funções de direção e assessoria superior em Inteligência Estratégica, nos órgãos responsáveis pela formulação da política nacional, especialmente no campo da segurança e do desenvolvimento e dos planejamentos de informações estratégicas decorrentes;” e “contribuir para o aprimoramento da Doutrina, Política e Estratégia das informações estratégicas.” [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2090.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2090.htm). Acesso em: 31 de março de 2018.

<sup>4</sup> Os recursos utilizados nas capacitações da Rede de Ensino à Distância (EaD) da SENASP provêm do Fundo Nacional de Segurança Pública, instituído pela Lei 10.201, de 14 de fevereiro de 2001, na qual, em seu artigo 4º, especificamente no inciso I, estabelece o público alvo das capacitações como sendo polícias civis e militares, profissionais de perícia, corpos de bombeiros militares e guardas municipais. O Curso de Introdução à Atividade de Inteligência (CIAI), modalidade a distância, tem por objetivo capacitar, por meio de formação básica, o profissional de Segurança Pública que desempenha suas funções diuturnas nas Agências de Inteligência. Disponível em: <http://portal.ead.senasp.gov.br/academico/editoria-a/ementas/introducao-a-atividade-de-inteligencia-va.pdf>. Acesso em: 20 out 2018.

<sup>5</sup> Geralmente, entre dez e vinte anos de serviço.

<sup>6</sup> Geralmente, menos de dez anos de serviço.

<sup>7</sup> Ano em que o pesquisador frequentou o Curso Superior de Inteligência Estratégica na Escola Superior de Guerra, campus Rio de Janeiro/RJ.

A escolha do método de revisão de literatura e de pesquisa de campo teve fundamento na sua conceituação de investigação científica e pretendeu alcançar, por intermédio da busca, da análise e da síntese do material relevante sobre o tema, o conhecimento da evolução do assunto ao longo do tempo e o entendimento sistematizado sobre o mesmo, bem como verificar a consistência da hipótese: o paradigma do ciclo da Inteligência, como metodologia para a produção do conhecimento, em sua forma linear e contínua, ainda vem sendo utilizado pelos profissionais de Inteligência no Brasil. Contudo, diante do desenvolvimento tecnológico e das novas ameaças nas áreas de defesa e segurança pública, requer adequações para produção de conhecimentos úteis e oportunos ao processo decisório, visto que a informação sem relevância ou tardia em nada auxilia o decisor.

A necessidade da existência de diretrizes para a orientação dos trabalhos de analistas – profissionais da área de Inteligência – tem sido reforçada por pesquisadores. Nesse sentido, o paradigma do ciclo da Inteligência, em sua forma sequencial, como apresentado por esses autores, ainda se constitui como um dos principais referenciais para a formulação de produtos informativos da Inteligência? Principalmente nas funções de assessoria ao processo decisório de políticas públicas de segurança pública e defesa social.

## 1.2. PROBLEMA E HIPÓTESE

### 1.2.1. Problema

Como a metodologia do ciclo da Inteligência, criticada internacionalmente por suas fases sequenciais e contínuas<sup>8</sup>, tem sido empregada pelos profissionais brasileiros na produção do conhecimento de Inteligência para assessoria ao processo decisório?

### 1.2.2. Hipótese

O paradigma do ciclo da Inteligência como metodologia para a produção do conhecimento, em sua forma linear e contínua, ainda vem sendo utilizado pelos profissionais de Inteligência no Brasil. Contudo, frente às mudanças tecnológicas e às

---

<sup>8</sup> Dentre os autores destacamos: Clark (2016); Davies, Gustafson, Rigden (2013); Hulnick (2006); Phythian (2014) e Richards (2014).

ameaças nas áreas de defesa e segurança pública, requer adequações para produção de conhecimentos úteis e oportunos ao processo decisório, visto que a informação sem relevância ou tardia em nada auxilia o decisor.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo Geral

Avaliar o emprego da metodologia denominada ciclo da Inteligência nas atividades de produção de conhecimento dos profissionais de Inteligência brasileiros, no contexto dos segmentos de defesa, justiça, fiscalização e segurança pública e defesa social, especificamente voltados ao processo decisório.

#### 1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar o modelo do ciclo da Inteligência na concepção dos profissionais brasileiros da área de Inteligência;

Verificar quais são as etapas do ciclo da Inteligência empregadas por esses profissionais;

Destacar a etapa que recebe maior grau de importância por parte desses profissionais;

Identificar falhas e patologias na concepção e no emprego do ciclo da inteligência para a produção de conhecimento.

## 2. INTELIGÊNCIA

### 2.1. REGISTROS HISTÓRICOS DA INTELIGÊNCIA

Conhecer sobre a Inteligência é compreender o que se tem disponível sobre essa atividade e como ela se consolidou. O uso da Inteligência como um processo organizacional de produção de conhecimento não tem um marco histórico definido. Os registros são escassos quando comparados ao de outras áreas do conhecimento e, às vezes, imprecisos, destacando o esforço e a pesquisa de autores que escreveram sobre esse tema em um ambiente de permanente opacidade e segredo. Conquanto o uso corriqueiro, o entendimento sobre a Inteligência e suas atividades ainda é nebuloso, prevalecendo o empirismo e, mesmo com poucas referências específicas, é possível identificar alguns aspectos relacionados que contribuem para o seu entendimento.

As atividades de Inteligência, em sua história mundial, sempre mantiveram relação direta com o emprego de espões e, conseqüentemente, com os produtos que eles apresentavam. A ideia principal, que predominou e ainda persiste, é que o conhecimento sobre o inimigo e os adversários contribui para que os governantes conquistem e mantenham sua condição de domínio.

Para além das atividades de guerra, colecionar e manipular informações em seu proveito sempre foi um desejo de governos. Conforme Herman (1996, p. 10), as chancelarias e o corpo diplomático constituíam o principal segmento de informações sobre conspirações internas e movimentações de países estrangeiros. Esse tipo de atuação da “Inteligência” mais se assemelhava com um modelo de noticiário sobre assuntos de interesse, interceptação de correspondência e compra de informações do que, propriamente, com uma organização regular de produção de conteúdos relevantes.

A função de Inteligência, ao longo da história, sempre foi entendida como uma ação inerente à política estatal. Nesse sentido, Mattingly (1955, p. 240-254) identificou que a estrutura diplomática na Europa, nos séculos XVI e XVII, estava fundamentada no esforço de obter informações sobre países estrangeiros. Richards (2010, p. 6) destaca que a organização das capacidades da Inteligência de Estado tem suas origens na Europa após o Renascimento, com o conceito de Estado-nação moderno, e estava diretamente ligado à Inteligência militar, à contraespionagem e à contrasabotagem.

Herman (1996, p. 9-35) expõe que o surgimento dos sistemas nacionais de Inteligência e o aprimoramento das funções informacionais e coercitivas do Estado têm suas origens na diplomacia, no fazer a guerra, na manutenção da ordem interna e, modernamente, também no policiamento. Apesar dessas matrizes de formação organizacional, a Inteligência de Estado sempre teve relação com a espionagem, mormente no século XVI, na Europa, quando da formação das primeiras organizações de segurança que surgiram no processo de afirmação dos Estados nacionais.

Hilsman (1966, p. 14-15) diz que os serviços de espionagem organizados têm sua origem relacionada a Frederico, o Grande, e devem seu desenvolvimento a Guilherme Stieber, que, através de suas ações, teria contribuído para o sucesso do ataque prussiano à França, em 1870, quando se especulava sobre a existência de mais de 100 agentes prussianos infiltrados em território francês.

A Inteligência, em seu processo de formação histórica, também foi relacionada aos aspectos do controle interno. No século XIX, muito antes de qualquer conceito de globalização, já era possível identificar exemplos de uma relação entre segurança institucional, segurança interna e Inteligência. Herman (1996, p. 19-21) nos apresenta que os Estados Europeus utilizaram a Inteligência para identificar e contrapor ameaças de movimentos subversivos internos. Na Rússia, as rebeliões anarquistas contra o regime czarista, na segunda metade do século XIX, motivou, em 1881, a formação de uma força policial estadual, o *OKHRANA* (Departamento de Segurança e Ordem Pública), que operava na Rússia e no exterior, reunindo informações e executando operações secretas contra os chamados “inimigos” do estado. O *OKHRANA* foi o precursor da tão célebre *TCHEKA* (Comissão Extraordinária de Toda a Rússia para o Combate à Contrarrevolução e a Sabotagem) e, mais tarde, do KGB (Comitê de Segurança do Estado) e, na Grã-Bretanha, as atividades subversivas e “terroristas” da Irmandade Republicana Irlandesa, contra o domínio colonial durante o século XIX, foram acompanhadas pelo Primeiro Segmento Especial, criado em 1883, na Polícia Metropolitana, para esse acompanhamento.

Richards (2010, p. 49-52) nos apresenta que, no início do século XX, a perspectiva de guerra na Europa estava em ascensão e as principais potências regionais estavam interessadas em obter informações sobre as reais capacidades e intenções militares de seus adversários. Nesse contexto, em 1909, preocupado com a possível espionagem e as intenções da Alemanha, foi formado, em Londres, o Escritório de Serviço Secreto (*Secret Service Bureau*), com dois ramos principais: contraespionagem – MI5 (*Military Intelligence, Section 5*) – Serviço de Segurança

(*Security Service*) e espionagem – SIS (*Secret Intelligence Service*) ou MI6 (*Military Intelligence, Section 6*) – Serviço Secreto de Inteligência. O modelo de serviço de segurança interna para os órgãos de Inteligência, em função do receio de possíveis movimentos revolucionários, foi replicado por outros países, dentre eles: França, Alemanha, Canadá e Israel. Já em outros, como nos EUA, a Inteligência não seguiu esse modelo, concentrando suas ações no exterior.

Na I Guerra Mundial (1914-1918), o foco dos procedimentos da Inteligência estavam focados, principalmente, em HUMINT (*human intelligence*),<sup>9</sup> sendo que, na II Guerra Mundial (1939 – 1945), a atenção foi dividida com o desenvolvimento de técnicas de coleção<sup>10</sup> e de ações clandestinas, bem como na ampliação da capacidade de decifração de mensagens nas comunicações diplomáticas e de inimigos potenciais. Segundo Richards (2010, p. 52-53), SIGINT (*signals intelligence*)<sup>11</sup> e IMINT (*imagery intelligence*)<sup>12</sup> se desenvolveram como ramos promissores na II Guerra Mundial. No período da Guerra Fria, os alvos eram, efetivamente, estáticos e, de certa forma, previsíveis e o foco continuou expandindo para as técnicas de coleção de informações e de IMINT, na obtenção de imagens do inimigo por meio do uso de voos de U-2 dos EUA. No pós-Guerra Fria, ainda com ênfase no desenvolvimento tecnológico, na ampliação da capacidade de coleção e de IMINT, por meio de satélites. Contudo, o uso de IMINT se mostrou limitado para algumas situações, como nos casos da queda do muro de Berlin, na Alemanha, na noite de 09 de novembro de 1989, e na invasão do Kuwait pelo Iraque, em 1991. Apesar de a IMINT ter identificado a concentração de tropas de Saddam Hussein na fronteira com o Kuwait, não foi possível verificar, em tempo oportuno, as intenções do ditador. De qualquer forma, ciclicamente, algumas técnicas são prevalentes sobre outras em determinado momento da história e no desenvolvimento tecnológico dos países que as utilizam.

---

<sup>9</sup> Inteligência de fontes humanas – *human intelligence* (HUMINT), quando os dados e informações são obtidos diretamente do contato e das relações entre as pessoas.

<sup>10</sup> A tradução para o português da expressão inglesa *collection* na área de Inteligência pode assumir, em determinados contextos, os resultados: “coleta”, “coleção” ou “reunião” de dados. Apesar de ser habitual o uso da expressão “coleta” e, eventualmente “reunião”, para efeitos deste trabalho e por entender o caráter amplo, de permanência e continuidade que representa essa etapa, utilizaremos a tradução com o significado de coleção de dados.

<sup>11</sup> Inteligência de sinais – *signals intelligence* (SIGINT), quando os dados e informações são obtidos por meio da interceptação de sinais. Ela pode se subdividir em: Inteligência de comunicações – *communications intelligence* (COMINT), foco em comunicações humanas; Inteligência eletrônica – *electronic intelligence* (ELINT), foco em sensores; e, Inteligência de instrumentação estrangeira – *foreign instrumentation intelligence* (FISINT), foco em comunicações não humanas.

<sup>12</sup> Inteligência de Imagens – *imagery intelligence* (IMINT), quando os dados e informações são obtidos por meio das representações de objetos reproduzidos eletronicamente ou por meios ópticos em filmes, dispositivos eletrônicos de exibição ou outras mídias.

Com o fim da Guerra-Fria (1989) e os grandes desenvolvimentos para a comunicação global, principalmente a rede de telefonia celular (1979) e a internet (1984), as fronteiras físicas entre as nações foram relativizadas. Foi o marco de grandes oportunidades econômicas e culturais, contudo, também de novas vulnerabilidades e ameaças, como as manifestações de extremismos e a expansão do crime organizado global.

A evolução tecnológica na área de Inteligência, principalmente nas etapas de coleção, armazenamento e processamento de dados e informações, bem como nas atividades de vigilância e reconhecimento de alvos, não eliminou a necessidade, sobretudo no desfecho de suas operações, da avaliação humana para as decisões mais sensíveis nos momentos determinantes. O uso de HUMINT continua sendo essencial e, por que não dizer conclusivo, na consolidação do produto da Inteligência.

O processo de globalização, principalmente na área econômica, estabeleceu novas dinâmicas e exigiu novos ajustes de equilíbrio para as relações entre pessoas, organizações e países. O contexto exigiu, além de lidar com as novas ameaças, providências diferentes perante ameaças antigas. Às ações militares, tradicionalmente conhecidas, foi incorporada a preocupação extrafronteiras, com foco em regiões e grupos internacionais.

Para Jenkins (1984)<sup>13</sup>, uma das principais falhas da Inteligência nos ataques do Hezbollah ao Beirute, em 1983, foi a falta de HUMINT. Já para Matthew Aid, citado por Richards (2010, p. 55), a preferência pelo uso de SIGINT em detrimento a HUMINT apresentou resultados positivos e negativos antes e depois dos ataques de 11 de setembro de 2001, nos EUA. As dificuldades de se utilizar HUMINT em um contexto moderno, de ameaças extremistas e da própria atuação do crime organizado, também tem sido um forte fator de preferência pela modalidade de SIGINT.

Os maiores feitos dos espões estão relacionados às situações de guerra e, nesse contexto, com o advento da Guerra Fria, os serviços de Inteligência dos EUA e da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) protagonizaram significativa busca por informações primordiais a cada um desses países, dentre eles, o segredo atômico. Esses sistemas estiveram no auge até o início da década de 1990, especificamente com a queda do Muro de Berlim, na Alemanha (1989), e, com a

---

<sup>13</sup> Cf. JENKINS, Brain Michael. The Lessons of Beirut: Testimony Before the Long Commission. Santa Monica CA: Rand, 1984. Disponível em: <http://www.beirut-memorial.org/history/long.html>. Acesso em: 30 set. 2018.

dissolução das Repúblicas Socialistas Soviéticas, sendo o enfoque então redirecionado para o contraterrorismo e para as incursões ao mundo mulçumano.

Os ataques da *Al Qaeda*, em Nova York e Washington, em 11 de setembro de 2001, foram o marco do fenômeno de horizontalização das relações e ameaças – naquele caso, para a segurança global. Como consequência, o conceito de segurança, no início do século XXI, transcendia os limites físicos das fronteiras: o terrorismo, obviamente, não surgiu com os ataques de 11 de setembro, na verdade, ele já existia, ainda que delimitado pelas fronteiras dos países. Contudo, o 11 de setembro foi um marco na globalização dos procedimentos, seu *modus operandi*<sup>14</sup>.

As ideias extremistas de grupos locais passaram a encantar pessoas pelo mundo e ações violentas passaram a ser executadas em função desses ideais. A mudança no *modus operandi* do terrorismo mundial tem exigido das agências de Inteligência uma atuação, cada vez mais ampla, em rede para tentar fazer frente a um modelo extremista de atuação muito mais flexível e dinâmico do que os atuais sistemas de Inteligência.

As prioridades da Inteligência também foram reavaliadas. O foco foi redirecionado para além de questões relacionadas com a segurança institucional, sejam elas coletivas ou individuais, incorporando aspectos econômicos e da criminalidade, já que estes também poderiam atuar na instrumentalização de outras ações, dentre elas, o próprio terrorismo.

A proximidade e a relação entre policiamento e Inteligência foram variáveis ao longo da história. Richards (2010, p. 8) esclarece que o "policiamento liderado pela inteligência" e o policiamento multiagência "orientado para a comunidade", na era pós-Guerra Fria, foram parte de um enorme projeto multi-institucional para avaliar e gerenciar o risco, uma resposta aos sentimentos de medo e insegurança das comunidades fragmentadas de modernidade tardia. No Reino Unido, na *Kent Constabulary*, em meados da década de 1990, como uma estratégia de redução orçamentária no policiamento em geral, com base na teoria de que é mais eficiente atingir o crime em setores-chave, como roubo, que pressupõe emprego de violência, surgiu o uso mais efetivo da Inteligência para estabelecer as principais causas do crime. As ações tiveram impacto substancial nas estatísticas de criminalidade no Reino Unido. No mesmo período, o Departamento de Polícia de Nova York estava desenvolvendo um processo de negócios chamado COMPSTAT (*compare*

---

<sup>14</sup> No entendimento de forma ou maneira de agir (procedimentos).

*statistics*)<sup>15</sup>, que incluía o uso da estatística e da Inteligência na área criminal. O impacto atraiu tanto os serviços policiais como os analistas de Inteligência. Em ambos os casos, um dos principais impulsionadores foi a melhoria pelo emprego de tecnologia da informação, possibilitando um tratamento e uma divulgação mais inovadores e efetivos de grande quantidade de dados.

No Reino Unido, surgiu o Modelo Nacional de Inteligência (NIM)<sup>16</sup>, lançado pelo *National Criminal Intelligence Service* (NCIS) – Serviço Nacional de Inteligência Criminal –, em 2000, e adotado como obrigatório em todas as forças policiais na Inglaterra e no País de Gales, em 2004. Esse modelo enfatizava a noção de que a Inteligência é tanto um produto (informação) como um processo (atividade), no qual essa informação é gerada, gerenciada e disseminada.

Entretanto, seria ingênua a conceituação da Inteligência da forma como ela se apresenta e como é demandada na atualidade, com fundamento apenas nos fatos e registros históricos. Hessen (2012, p. 4-5) esclarece que se assim o fizermos, mentalmente, já teríamos que partir de um conceito pré-concebido para a “Inteligência”. Talvez, o mais adequado seja conhecer as representações gerais que essa atividade e suas ações tenham recebido, observando os conteúdos comuns nos diversos conceitos que ela tenha recebido ao longo dos anos.

No Brasil, as agências de Inteligência, antes chamadas de agências de informações, ganharam destaque com o regime militar de 1964 e a instituição do Serviço Nacional de Informações (SNI), em substituição aos órgãos da época, incorporando também elementos de controle político e ideológico da Nação. Com a extinção do SNI em 1990, o Brasil permaneceu nove anos sem uma definição legislativa clara para a área de Inteligência, até a criação da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), através da Lei nº 9.883, de 8 de dezembro de 1999, e do respectivo Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), por meio do Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000.

Além da ABIN e dos órgãos de Inteligência dos Comandos Militares (da Marinha, do Exército e da Aeronáutica), voltados preponderantemente à Inteligência

---

<sup>15</sup> Em 1994, o comissário de polícia William Bratton implementou o CompStat, que previa a melhoria da gestão das unidades policiais por meio do uso massivo da estatística e da prestação de contas. O programa ganhou notoriedade por alcançar uma redução criminal significativa quando comparado com dados da década de 1960. Disponível em: <https://www1.nyc.gov/>. Acesso em: 20 set. 2018.

<sup>16</sup> O NIM é um modelo de negócios para a aplicação da lei. Surgiu da Associação dos Oficiais Chefes de Polícia (ACPO) em 2000. O NIM adota uma abordagem liderada pela Inteligência para policiamento. O governo reconheceu seus benefícios e todas as forças na Inglaterra e no País de Gales foram obrigadas a implementar o NIM em seus padrões mínimos a partir de abril de 2004. Disponível em: <http://library.college.police.uk/docs/npia/NIM-Code-of-Practice.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

militar, outras áreas do Governo Federal passaram a exercer atividades de Inteligência, como órgãos de fiscalização da Secretaria da Receita Federal (SRF), do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) e do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA); órgãos da área financeira do Banco Central do Brasil, da Caixa Econômica Federal e do Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF); além de órgãos de natureza policial do Departamento de Polícia Federal (DPF) e do Departamento de Polícia Rodoviária Federal (DPRF).

Atualmente, no Brasil, muitas organizações públicas, principalmente as voltadas para áreas de defesa, justiça, fiscalização e segurança pública e defesa social, em nível federal e estadual, têm constituído seus serviços de Inteligência. Contudo, ainda persistem dificuldades de entendimento sobre seus procedimentos e como as atividades da Inteligência podem contribuir para a missão dessas organizações.

Em termos gerais, os produtos da Inteligência visam reduzir incertezas em decisões governamentais e se consubstanciam em relatórios sigilosos ou não, escritos ou verbais, que tratam de conteúdos narrativos, descritivos e prospectivos sobre potencialidades e vulnerabilidades de adversários e/ou inimigos, principalmente aqueles que apresentam algum tipo de ameaça ou interesse para o país de origem do serviço. Para materializar esses produtos, além do segredo e dos espões, a Inteligência conta com procedimentos, técnicas e tecnologias que a diferenciam de outras atividades. Dentre os diversos procedimentos empregados na atividade de inteligência, nenhum deles teve e tem tanto destaque como o ciclo da Inteligência.

Por intermédio dos estudos de Sherman Kent e, principalmente, após a criação da *Central Intelligence Agency* (CIA), em 1947, a Inteligência americana passou a exercer grande influência mundial e, nesse rol de países influenciados, encontramos o Brasil. Partindo da experiência Inglesa, na II Guerra Mundial, os americanos começam a desenvolver e ampliar procedimentos e técnicas empregados na Inteligência, dentre eles o ciclo da Inteligência, que o Brasil é, por vezes, utilizado como análogo da metodologia para produção do conhecimento. Em termos gerais, as duas metodologias visam a produção do conhecimento.

## 2.2. UMA DEFINIÇÃO PARA A INTELIGÊNCIA

É de se esperar, para uma atividade tão antiga, que a definição de Inteligência fosse clara e precisa, contudo, não é exatamente assim. O conceito varia

entre expressões que descrevem algumas de suas tarefas associadas ao “mantra” principal da “assessoria ao processo decisório”. Outro aspecto é se uma definição para Inteligência envolveria apenas a parte conceitual, estabelecendo princípios gerais fundamentais ou se incluiria o campo procedimental, a ponto de descrever processos e tarefas específicas para essa atividade. Na realidade, as soluções para esse imbróglio costumam advir de uma definição legislativa, instituída, geralmente, por intermédio de algum órgão de governo representativo nessa área ou, especificamente, para cada organização naquilo que lhe é peculiar de sua missão institucional.

Um exemplo de definição legislativa é a que encontramos no § 2º do artigo 1º da Lei Federal nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, que instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e criou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN).

[...] entende-se como inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.

No sítio da ABIN<sup>17</sup>, temos ainda a definição da atividade de Inteligência como sendo “o exercício de ações especializadas para obtenção e análise de dados, produção de conhecimentos e proteção de conhecimentos para o país. Inteligência e Contrainteligência são os dois ramos da atividade”. Essa têm sido uma solução formal, todavia, ainda não admitida como uma definição doutrinária<sup>18</sup>, abrangente o suficiente para incluir o que, de fato, faz essa atividade e quais são seus procedimentos.

Um exemplo de definição doutrinária é o que encontramos no Manual Básico de assuntos específicos da ESG (BRASIL, 2009, p. 94)<sup>19</sup>, que traz uma definição para a Inteligência, na dimensão estratégica<sup>20</sup>, como sendo:

---

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.abin.gov.br/atividadeinteligencia/inteligenciaecontrainteligencia/>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>18</sup> No entendimento de Davies, Gustafson e Rigden (2013, p. 4), a doutrina, para o âmbito militar, são os “padrões operacionais comuns, conceitos comuns e um dialeto profissional comum são essenciais para uma comunidade que depende de sua eficácia para uma comunicação rápida, clara e eficaz de informações e instruções e que tem um alto nível de rotatividade regular de pessoal mesmo no pessoal-chave posições”.

<sup>19</sup> Cf. BRASIL. Escola Superior de Guerra. Manual Básico: assuntos específicos. Rio de Janeiro: A Escola, v. 2., 2009. (p. 94)

<sup>20</sup> O uso da expressão estratégica denota a dimensão da Inteligência no contexto de Estado-nação.

a resultante da obtenção, análise, interpretação e disseminação de conhecimentos sobre as situações nacional e internacional, no que se refere ao Poder Nacional, aos Óbices, às suas Vulnerabilidades, às Possibilidades e outros aspectos correlatos, com possível projeção para o futuro.

O mesmo manual de doutrina da ESG estabelece ainda que a Atividade de Inteligência está dividida em dois segmentos: Inteligência e Contraineligência. No sítio da ABIN, Inteligência e Contraineligência são apresentados como os dois ramos da atividade.

No âmbito da variedade de organizações que, em tese, trabalham com Inteligência, o esforço contínuo para alcançar uma definição própria, legal ou doutrinária, mais próxima da realidade de seu contexto institucional, permanece. Contudo, essa tarefa tem se mostrado complexa, pois as dificuldades são inúmeras, a começar pelo entendimento do que a própria expressão “Inteligência” significa ou mesmo pela variedade de aplicações que as atividades decorrentes podem assumir, sejam nas áreas de defesa, justiça, segurança ou fiscalização. De qualquer forma, a busca das organizações por uma definição própria continuará e como contribuição apresentamos algumas considerações que permitirão ao leitor elaborar seu próprio entendimento.

A expressão “Inteligência” também é utilizada, ao mesmo tempo, para designar a atividade que lida com a obtenção de informações, com o processamento dessas informações e ainda com o produto, resultado desse processamento de informações. Nesse sentido, como expôs Sherman Kent (1967), a Inteligência pode ser apresentada sob três concepções: conhecimento (produto), organização (instituição) e atividade (processo). Nos interessa aqui a Inteligência como processo, onde está inserido a metodologia do ciclo da Inteligência. O autor acrescenta ainda que o sigilo, a espionagem e o direcionamento ao campo estratégico exterior são elementos integrantes do seu exercício. Esse entendimento se confirma quando nos referimos à dimensão estratégica de Estado-nação, foco da obra de Kent.

Na visão de Michael Herman (2004, p. 180), a Inteligência é informação e obtenção de informação. É atividade, produto, organização e, fundamentalmente, função típica de Estado, que lida com um conflito de vontades, não presta serviços à população em geral e ninguém fica ferido, diretamente, com a sua atividade. Mesmo que algumas agências realizem ações encobertas<sup>21</sup> (secretas ou mesmo clandestinas), isso é uma função subsidiária. É evidente que o entendimento sobre as

---

<sup>21</sup> Cf. item 2.2.4.

atividades e as atribuições da Inteligência variam entre nações e organizações, por esse motivo, uma definição para Inteligência só faz sentido se estiver contextualizada em um referencial.

No caso americano, a ação encoberta faz parte do repertório de atribuições de algumas agências de Inteligência. Essa atribuição é mais ou menos demandada em acordo com o contexto temporal. O ataque a seis supostos terroristas membros da Al Qaeda, no lêmen, em novembro de 2002, é um exemplo desse tipo de ação. A ação encoberta, geralmente, é considerada como um procedimento não aceito e nem tolerado pelas agências de Inteligência. Contudo, o uso é frequente em momentos de crise ou mesmo pelo empenho de outro órgão de Inteligência que a utilize em benefício da agência principal, fazendo o “serviço sujo”.

No entendimento de Cepik (2003b, p. 76-82), a Inteligência é caracterizada pelas atividades especializadas de coleção, análise e disseminação de informações, por meio de estruturas permanentes vinculadas ao poder executivo. Essas estruturas formam o núcleo coercitivo do Estado e têm seu foco voltado para política externa, defesa nacional e garantia da lei e da ordem. Exercem as funções coercitiva e informacional.

Na prática, qual seria a vantagem em se ter uma definição doutrinária consensual para a Inteligência? Para Richards (2010, p. 4), a Inteligência e suas atividades possuem consequências reais, que vão além de simples concepções teóricas. Ela lida com indivíduos desviantes e com locais conflituosos, com o sigilo e com informações sensíveis, em momentos ou locais nos quais gestores políticos, geralmente, não estão ou não podem estar presentes, porque, se assim o fizessem, alterariam as características desses cenários. Ela possui estreita ligação com o ambiente da política, apesar de se declarar exclusivamente técnica, pois suas ações estão diretamente relacionadas e vinculadas às diretrizes da política situacional onde operam. Nesse contexto, o *know-how*<sup>22</sup> sobre os métodos empregados, capacidades, recursos, prioridades, habilidades e técnicas dessas estruturas, bem como as questões éticas e legais que envolvem o papel da Inteligência em uma democracia no século XXI, devem ser, fundamental e necessariamente, esclarecidos.

Dowell (2011, p. 9) nos informa que o Canadá adota o mesmo conceito de Inteligência aplicado pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), como sendo “produto resultante do processamento de informações relativas a nações

---

<sup>22</sup> Conhecimento prático sobre como executar alguma tarefa, também definido como conhecimento processual e tácito, difícil transferir para outro apenas por meio da escrita ou da fala.

estrangeiras, forças ou elementos hostis ou potencialmente hostis ou áreas de operações atuais ou potenciais.”

O entendimento de que a Inteligência só trabalha para a assessoria em seu mais alto nível, na dimensão estratégica, pode estar desconsiderando que para alcançar o objetivo maior são necessárias metas e objetivos menores. Nesse sentido, Goldman (2009, p. 10) esclarece que “[...] por qualquer definição, uma estratégia está diretamente relacionada ao desenvolvimento e uso de um plano geral que engloba todo o necessário para atingir o objetivo principal.” O autor ainda esclarece que o significado da Inteligência está diretamente condicionado ao propósito para o qual ela foi produzida.

Ponto marcante para uma conceituação de Inteligência é sua relação com a coleção e a produção de informações, mas os verdadeiros limites ainda não são claros. Richards (2010, p. 24) nos diz que não há grande relevância na instituição de modelos teóricos para as atividades cotidianas da Inteligência. Contudo, é preponderante que exista uma orientação conceitual sobre como os recursos públicos devem ser alocados para contrapor às ameaças que se apresentam.

Platt (1967, p. 25), nos expõe que

O campo das informações é vasto e complexo. Quase todo ramo do conhecimento lhe é pertinente em certo grau, direta ou indiretamente. Interessam-lhe todas [sic] as regiões do globo e todos os períodos da história. E o que é pior, pouco se tem escrito sobre [sic] os Princípios da Produção de Informações. Por onde começar e onde terminar?

A forma como a Inteligência trabalha para consolidação de um “produto”, por meio do emprego de técnicas e fases procedimentais, exigiu a definição de um modelo conceitual com vistas a institucionalizar os resultados pretendidos. Nesse contexto, o ciclo da Inteligência tem sido apresentado e utilizado como um modelo cerne do processo de funcionamento das agências de Inteligência. O que, no contexto da variedade das atuais ferramentas tecnológicas disponíveis, pode até parecer inadequado e, ocasionalmente, representar lentidão, já que, teoricamente, o ciclo imporia etapas obrigatórias. Todavia, para muitos, o ciclo ainda se constitui uma referência válida e permite compreender um pouco mais sobre o processo de como a Inteligência trabalha. A existência do ciclo da Inteligência e sua larga utilização ao longo dos anos é que nos permite, com todo o sigilo que envolve a Inteligência, descobrir e discutir sobre essa metodologia de trabalho.

O conteúdo científico produzido sobre a Inteligência, em grande parte, tem concentrado seus esforços para o trato de questões estratégicas de segurança institucional, sejam elas coletivas ou individuais. Talvez, pela imensa dificuldade em se obter informações sobre outros aspectos dessa atividade. Conquanto, as ameaças e o processo de globalização têm reduzido a distância entre as ações de segurança institucional e aquelas direcionadas à aplicação da lei – no Brasil entendidas como de segurança pública –, onde os atores desses dois segmentos passam a atuar em um mesmo ambiente. A aproximação assemelha os modelos, sendo comum o espelhamento no primeiro. As vantagens dessa sincronia deveriam ser o compartilhamento de elementos básicos do processo cognitivo, o uso de técnicas para melhorar o desempenho analítico, a integração e o compartilhamento de tecnologias. Contudo, não é assim que ocorre. Como desvantagens, temos a dificuldade dessas agências de Inteligência de segurança pública, espelhadas em um modelo de segurança institucional, em definir objetivos e metas direcionadas aos seus problemas locais. De qualquer sorte, no caso brasileiro, é provável que a importância da Inteligência e da segurança, bem como o esforço de integração entre as agências de segurança institucional e as de segurança pública, permaneça como uma tendência de estratégia política, ao menos no discurso.

Em um contexto de policiamento Osborne (2006, p. 10)<sup>23</sup> definiu a Inteligência como sendo o conhecimento derivado de uma análise detalhada de um todo informativo e que informações não processadas diferem da verdadeira “Inteligência”. Esta pressupõe o valor agregado à informação pela análise e interpretação dentro de contextos específicos, criando oportunidades que podem se traduzir em ações operacionais.

O uso da Inteligência na segurança pública, diferente de seu uso na dimensão estratégica de Estado-nação, requer um foco maior nas ações operacionais regulares dessas organizações de segurança pública, exigindo adequações nas diretrizes, objetivos, técnicas e dinâmicas voltados à um contexto de regionalidade e continuidade. Essa adequação entre o modelo estratégico (países) para um modelo tático e operacional (regional e local de segurança pública) nem sempre tem sido suficiente e satisfatória, a ponto de considerar todas as questões locais envolvidas. Nesse sentido, a aplicação inadequada do modelo de Inteligência de Estado na

---

<sup>23</sup> A obra *Out of bounds: Innovation and Change in Law Enforcement Intelligence Analysis*, se destacou por promover uma pesquisa ampla de ferramentas analíticas, vocabulário e avaliações utilizados pela Inteligência estratégica que estavam sendo empregados por profissionais de aplicação da lei em cidades Americanas.

segurança pública pode produzir resultados equivocados, transparecendo um entendimento de que a Inteligência não se aplica a essa atividade.

No conceito de Ribaux (2003, p. 49, tradução nossa), a Inteligência “é o produto oportuno, preciso e utilizável de informações logicamente processadas.”<sup>24</sup> No âmbito do sistema de justiça criminal, essa informação tem relação com o crime e o contexto em que ocorre. Como exemplo, de uma série de crimes, pode-se extrair uma hipótese de onde o criminoso vive ou quando e onde ele atacará novamente, inferida por meio dos dados disponíveis. Essas avaliações podem conduzir a ações ou medidas operacionais de vigilância ou direcionamento de patrulhas. Esta interpretação, denominada análise, é o cerne de um “processo que incorpora todo o tratamento de dados, desde sua coleção até a implementação prática da própria Inteligência.”

Como observado, muitos aspectos podem influir em uma definição para a Inteligência e essa, apesar de contribuir para ampliar a compreensão, não se faz essencial para a sua existência e emprego. Importante compreender que, além de se apropriar conceitualmente de aspectos de ordem geral, a Inteligência necessita fundamentalmente de ser contextualizada com a missão, diretrizes, objetivos, cultura e o ordenamento jurídico onde as organizações que a desempenham estão inseridas.

Outro aspecto importante a considerar em uma definição para Inteligência é que a doutrina atua como um norte, uma diretriz sobre os procedimentos que devem ser adotados e o proceder da atividade que, por terem sido testados ou discutidos anteriormente, representam a transferência do legado, o *know-how*. Nesse sentido, a doutrina é a linguagem comum, que permite aqueles que a adotam uma forma rápida e eficaz de proceder e de se comunicar, desviando-se dos erros elementares e da ignorância.

No processo de busca por uma definição geral para Inteligência em suas diversas aplicações e usos, é importante entender sobre a diferença entre informação e Inteligência, a contrainteligência e os aspectos do sigilo e da ação secreta.

### **2.2.1. Informação e Inteligência**

A mera coleção de dados e informações, por si só, não produz, necessariamente, Inteligência. Esse é um entendimento essencial ao profissional de

---

<sup>24</sup> “It is generally recognized that intelligence is the timely, accurate and usable product of logically processed information.”

Inteligência e, em especial, aos analistas. Se assim o fosse, os grandes acumuladores de informações seriam os melhores assessores e, atualmente, já é possível acumular e dispor de grande quantidade de informações por meio eletrônico. Os dados e as informações fazem parte de um registro prévio necessário, diria inevitável, que atua como fonte para diversas atividades e usos institucionais, dentre eles, a própria Inteligência. Contudo, por meio dela é possível processá-los transformando sua condição estanque em produto contextualizado, oportuno e utilizável. É prudente que os analistas concentrem esforços para não entregar apenas dados compilados, sem conteúdo analítico.

Lowenthal (2015, p. 2, tradução nossa) esclarece que “toda inteligência é informação; nem toda informação é inteligência.”<sup>25</sup> A informação (gênero) é tudo o que pode ser conhecido, independentemente de como foi descoberto; já a Inteligência (espécie) refere-se àquelas informações que integram o repertório de assuntos de interesse dos formuladores de políticas e que foram submetidas ao processamento de Inteligência.

Na definição de Goldman (2009, p. 12, tradução nossa) “a inteligência é a soma do que é conhecido, integrado com novas informações e, finalmente, interpretado por seu significado.”<sup>26</sup> E esclarece que não importa a área de atuação, sempre teremos preocupações semelhantes que envolvem problemas para resolver, necessidade de um bom planejamento, dados para procurar, reunir e integrar, e respostas para encontrar.

Gonçalves (2009, p. 12-16) aborda a diferença entre informação e Inteligência, destacando que a primeira está “mais relacionada com o conjunto de conhecimentos reunidos sobre determinado assunto” e a segunda, com informações contextualizadas. Na visão do autor, “informação é gênero, e inteligência espécie”. Esse entendimento é essencial para se evitar a busca desenfreada por informações sem submetê-las ao processo da Inteligência.

O desenvolvimento tecnológico, a criação de mecanismos automatizados e sistemas de busca, intitulados robôs de busca, têm estimulado muitas agências a investir, maciçamente, em formas de colecionar dados e informações. Contudo, apenas isso não tem sido suficiente para produzir conhecimentos úteis e oportunos ao processo decisório institucional. O investimento em coleção de dados e

---

<sup>25</sup> “All intelligence is information; not all information is intelligence.”

<sup>26</sup> “Intelligence is the sum of what is known, integrated with new information, and then finally interpreted for its meaning.”

informações se faz necessário como matéria-prima para a Inteligência. Todavia, isolado é insuficiente, pois não define ou conclui o processo de produção do conhecimento de Inteligência. No ciclo da Inteligência, a coleção é apenas uma das várias etapas existentes.

Para além da produção, a busca por um conceito de Inteligência requer a compreensão sobre o aspecto da proteção, bem como de seu pessoal e métodos. Nesse sentido, a contrainteligência se apresenta como um aspecto dissociável para um esclarecimento mais amplo e coerente.

### **2.2.2. Contrainteligência**

O entendimento sobre contrainteligência no Brasil, geralmente, acompanha o conceito legislativo da Inteligência, definido como atividade. Nesse sentido, a Contrainteligência é a salvaguarda, a segurança e a proteção dos conhecimentos produzidos e tudo que o envolve. Na prática, essa definição favorece o componente passivo da proteção para a contrainteligência. Para Cepik (2003, p. 56-61), a contrainteligência, as contramedidas de segurança e a segurança de operações compõem as vertentes da segurança informacional. Nesse entendimento, a contrainteligência valoriza o aspecto ativo, enquanto as contramedidas de segurança atuam no aspecto passivo da proteção. Essa “[...] confusão ocorre porque as duas atividades existem simultaneamente e interagem de forma mais ou menos sinérgica [...]”. O autor ainda esclarece que “[...] a dialética entre inteligência e segurança é mais complexa do que a mera dicotomia ofensivo/defensivo é capaz de descrever.”

Jensen, Mcelreath e Graves (2012, p. 165-183) definem a contrainteligência como a manutenção da vantagem decisória de saber o máximo possível sobre uma situação e, ao mesmo tempo, negar esse conhecimento ao adversário. Manter o equilíbrio entre compartilhar (difundir) e proteger (preservar) informações sigilosas tem sido o desafio do segmento de contrainteligência.

A Ordem Executiva nº 12333, de 4 de dezembro de 1981, do presidente dos EUA, que ampliou os poderes e responsabilidades das agências de Inteligência americanas em favor de cooperação com a CIA, traz, em sua seção 3.5 – definições (tradução nossa), que a contrainteligência significa:

[...] informações colhidas e atividades conduzidas para identificar, iludir, explorar, desfazer, ou proteger contra a espionagem, outras atividades de inteligência, sabotagem ou assassinatos conduzidos por ou em nome de potências, organizações ou pessoas estrangeiras, ou seus agentes, ou organizações terroristas internacionais ou suas atividades<sup>27</sup>.

Por essa definição, além da proteção, seja ela de forma passiva ou ativa, a contrainteligência também produz conhecimento, contudo, para finalidades diferentes da Inteligência, em sentido estrito.

O Manual Básico de assuntos específicos da ESG (BRASIL, 2009, p. 96) define a contrainteligência como sendo “o segmento da Atividade de Inteligência que objetiva neutralizar a Inteligência adversa.”, e que esse segmento compreende medidas passivas e ativas. Na realidade, seria contrassenso falar de Inteligência sem incluir o componente da contrainteligência.

Aliado aos aspectos da proteção, no qual a contrainteligência atua, o sigilo se sobressai como uma estratégia fundamental e, por vezes, como aspecto intrínseco da própria definição de inteligência.

### **2.2.3. O sigilo e a Inteligência**

Richards (2010, p. 16) descreve que o sigilo (segredo) pode ser uma característica definidora para a Inteligência. Sem o sigilo que Sherman Kent chamou de "clandestinidade", a Inteligência seria pouco diferente das ciências sociais. É o sigilo que permite com que as agências de Inteligência desenvolvam suas atividades sem perder o fator surpresa de suas ações operacionais.

Herman (1996, p. 92) esclarece que o sigilo molda a cultura organizacional em todas as suas formas. O manuseio do material sigiloso determina procedimentos e define atitudes, mesmo se consideramos uma análise realizada amplamente por dados abertos. Nesse sentido, o sigilo pode sim ser um componente intrínseco da Inteligência como um elemento de preservação da surpresa e da vantagem estratégica.

Gonçalves (2009, p. 18) destaca o trato de informações sigilosas como elemento essencial ao conceito de Inteligência. Nesse sentido, não só os dados podem ser sigilosos, como também os processos e métodos empregados em sua produção e as pessoas que o executam. Não obstante essa observação é importante

---

<sup>27</sup> “information gathered and activities conducted to identify, deceive, exploit, disrupt, or protect against espionage, other intelligence activities, sabotage, or assassinations conducted for or on behalf of foreign powers, organizations, or persons, or their agents, or international terrorist organizations or activities.”

a ressalva de que também é possível a produção do conhecimento de Inteligência por vias ostensivas.

O risco de perder ou comprometer fontes de Inteligência tem sido fator determinante na valorização do sigilo e na definição de estruturas dos serviços de Inteligência. Nesse sentido, Clark (2016, p. 3) informa que as agências de Inteligência têm dado mais ênfase ao sigilo do que à eficácia, principalmente, durante o período da Guerra Fria. Em alguns casos isso também ocorreu como forma de preservação da condição funcional ou organizacional.

Apesar de o sigilo ser apresentado como um pré-requisito para a Inteligência, é possível que ela desempenhe atividades ou entregue produtos de forma ostensiva ou, propositalmente, os torne ostensivos por conveniência, em momento determinado. Richards (2010, p. 16-18) nos apresenta que as Estimativas Nacionais de Inteligência, produzidas pela Diretoria Nacional de Inteligência dos EUA são um exemplo desse fato.

Contudo, essa não é a regra ou dinâmica dos serviços de Inteligência a todo momento e em nível mundial. O MI5, da Inglaterra, por exemplo, não adota, por padrão, a divulgação ostensiva de ações ou conteúdos de Inteligência. Entretanto, em 2006, o então Diretor-Geral do MI5, apresentou naquele ano, sobre o mote de uma atual ameaça terrorista no Reino Unido, informações, sem detalhes específicos, de que estavam acompanhando trinta células terroristas, com aproximadamente 1.600 indivíduos sob vigilância.

Embora o Diretor-Geral não tenha revelado detalhes, foi um nível de ostensividade e mesmo de sensibilidade para a Inteligência, cuja divulgação não teria ocorrido em anos anteriores. Isso destaca o quão variável pode ser o comportamento das agências de Inteligência em seus procedimentos e que o sigilo, mais que um requisito para essa atividade, é, na verdade, um aspecto gerenciado por ela, o qual em determinadas circunstâncias pode ser utilizado como estratégia institucional de influência da opinião pública e – por que não? – da própria política de governo.

Ponto crucial sobre o sigilo na Inteligência é que os vazamentos ocorrem e quando descobertos, geralmente, ensejam riscos. Richards (2010, p. 18) adverte que, por esse motivo, a primeira e principal estratégia nessas situações é a negação. Se imaginarmos no contexto de HUMINT, os riscos físicos são especialmente diretos para a *fonte humana*. Já em um contexto de SIGINT, o risco pode ser o grande empenho de recursos para se identificar um padrão (como o código da máquina de criptografia alemã enigma na II Guerra Mundial) que pode, com certa facilidade, ser alterado pelo

alvo quando descoberto, desarticulando todo um investimento em estrutura de pesquisa.

Não menos importante são os limites impostos – ou que deveriam ser impostos – ao sigilo na Inteligência. Como exemplo, no Reino Unido temos a figura das *ordens de controle*<sup>28</sup>, apresentadas como ferramenta da estratégia de combate ao terrorismo a qual permite a restrição de direitos e liberdade como uma ação do Estado, fundamentada em informações secretas da Inteligência.

Richards (2010, p. 20) esclarece que o segredo em si não é um aspecto inerente da Inteligência, mas sim a exclusividade da transmissão ou do compartilhamento da informação, e que esta pode ser o diferencial para os decisores políticos. Nesse sentido, o sigilo pode ser considerado um recurso estratégico que, quando bem controlado pela Inteligência, permite sua utilização, omitindo ou divulgando, em prol de propósitos diferentes daqueles para o qual foi gerado.

A inter-relação de questões domésticas (locais e regionais) com situações internacionais tem conduzido alguns governos a ampliar o monitoramento de rotinas e situações, antes consideradas comuns da vida local, mas que, em uma visão equivocada e *segurista*, poderiam conduzir a uma ação violenta deliberada. A mera divulgação desses procedimentos de monitoramento por parte da Inteligência ou das forças de segurança, por si só, já implicaria em riscos operacionais. Na possibilidade e proximidade entre essas situações extremas e as rotinas locais, também é possível

---

<sup>28</sup> Matéria de Ryder (2011) apresenta que no “manifesto de eleições de 2010, os Democratas da Liberdade se comprometeram em ‘eliminar ordens de controle, que podem usar evidências secretas para colocar pessoas sob prisão domiciliar’. Quando o secretário do interior anunciou os novos planos do governo na quarta-feira, ficou claro que isso não aconteceria. As ordens de controle foram renomeadas – agora são chamadas de ‘medidas de terrorismo, prevenção e investigação’ ou TPIMs. Seu alcance foi reduzido. Mas, em substância, eles permanecem. Sempre houve dois elementos polêmicos para controlar ordens. Primeiro é o procedimento pelo qual elas são impostas. O devido processo penal e a justiça aberta são anulados em favor da suspeição, ‘avaliação’ do serviço de segurança e das audiências secretas. As novas disposições deixam essa característica das ordens de controle praticamente inalteradas. O único ajuste pequeno é que o secretário de Estado agora deve ter ‘motivos razoáveis para acreditar’ em vez de ‘motivos razoáveis para suspeitar’ de que uma pessoa pode representar uma ameaça terrorista. Em termos práticos e legais, a diferença é insignificante. O segundo problema era a amplitude dos poderes do secretário de Estado ao impor uma ordem de controle. Nesta área, houve algum progresso. As bordas externas dos poderes do secretário de Estado foram reduzidas: transferência forçada, proibições definitivas de uso da internet e do telefone, e as proibições mais extremas de associação com outros serão eliminadas. Mas a etiquetagem eletrônica, proibições de viagem, prisão domiciliar limitada, toques de recolher (agora denominados ‘requisitos de residência durante a noite’), restrições a uma ampla gama de outras atividades e monitoramento constante, tudo permanece em vigor. Haverá uma limitação de dois anos nos TPIMs, mas isso é qualificado. Esse período pode ser prorrogado se surgirem novas informações que levem o secretário do Interior a acreditar que a pessoa ainda representa um perigo. Nesses casos, o tempo durante o qual os TPIMs podem ser impostas a alguém é – como atualmente é para ordens de controle – potencialmente infinito.” (tradução nossa). Disponível em: <https://www.theguardian.com/commentisfree/libertycentral/2011/jan/28/control-orders-protection-of-freedoms-bill>. Acesso em: 18 set. 2017.

observar o uso do sigilo como um pseudo fator de controle e de manutenção da tranquilidade social, podendo chegar, em alguns casos, a representar violações ao Estado democrático de direito. Nesse sentido, outro aspecto comum, principalmente quando nos referimos à Inteligência de Estado, é o da ação secreta, admitida por alguns países e negada por outros, mas que não se afasta para uma compreensão mais ampla sobre uma definição de Inteligência.

#### **2.2.4. A ação secreta**

A “ação secreta”, “ação encoberta”, ou “operação encoberta”, na conceituação de Cepik (2003, p. 61), são operações desenvolvidas sob o manto da clandestinidade inicial com o requisito fundamental da possibilidade da negação plausível de autoria. Elas são utilizadas por governos, geralmente, como instrumento de influência e mudança de comportamento em outros atores, por meio “da manipulação de aspectos econômicos, sociais e políticos relevantes”, em uma direção favorável aos interesses de quem a patrocinou.

A ação secreta tem despertado diversos debates, principalmente aqueles relacionados aos limites de atuação da Inteligência, seja na garantia de direitos fundamentais ou no aumento do grau de confiabilidade dos produtos da Inteligência. A avaliação e percepção social sobre esses limites de atuação estão sempre condicionados à frequência e ao nível de gravidade de exposição às ameaças em que a população está submetida. Na medida em que essas ameaças se tornam mais frequentes e graves, as pessoas ficam dispostas a tolerar e permitir um maior grau de “invasão” por parte da Inteligência em prol da segurança. Como exemplo podemos citar a “ação secreta” na localização e morte de Osama Bin Laden pelos EUA.

Cepik (2003, p. 62-64) ainda destaca quatro tipos de intervenção dessa natureza: apoio a grupos já existentes; apoio a golpes de Estado, tentativas de assassinatos de líderes, incursões militares irregulares, sabotagem e perpetração de atos terroristas isolados; operações de sabotagem econômica e política contra forças adversárias; e medidas de influência, desinformação, falsificação e propaganda encoberta.

Treverton (2007, p. 1-21) conceitua a ação secreta como sendo a ação destinada a influenciar o curso de eventos políticos.

Cepik (2003, p. 64) destaca que as operações encobertas, no Reino Unido e até 1952 nos EUA, estavam fora da estrutura do serviço de Inteligência. Nesses

casos, basicamente, as operações encobertas estariam enquadradas em uma das opções de ação política, podendo a Inteligência contribuir para o seu desfecho, mas sem a originalidade da manobra.

No Brasil não há referências declaradas, como nos EUA ou Reino Unido, sobre o uso desse tipo de procedimento, como forma de ação na preservação de “interesses” da política do país. De qualquer forma, como observamos, o uso da ação secreta tem propósitos específicos e pode estar, logicamente, sobre o manto do sigilo.

### 2.3. A INTELIGÊNCIA NA CONCEPÇÃO DE ATIVIDADE

A compreensão sobre o significado da Inteligência como uma atividade humana divergente do campo das ciências cognitivas não é consenso entre pesquisadores e profissionais da área. Relacionada, com frequência, a eventos controversos, a Inteligência tem sido um segmento essencial na política internacional, sobretudo nas principais democracias mundiais. Platt (1967, p. 30) nos apresenta que “Informações (*Intelligence*) é um termo (sic) específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso” em perspectiva e contextualizado institucionalmente “de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente.”

Cepik (2003a, p. 27-28) nos expõe que

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 as demandas de um tomador de decisões qualquer. Para a ciência da informação, inteligência é uma camada específica de agregação e tratamento analítico em uma pirâmide informacional, formada, na base, por dados brutos e, no vértice, por conhecimentos reflexivos. 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. Nessa acepção ampla, inteligência é o mesmo que conhecimento ou informação analisada.

O conceito para a expressão Inteligência também assume diferentes significados. Entre os diversos idiomas, não há um entendimento universal, certamente pelas peculiaridades que as diferenças culturais impõem à palavra. Richards (2010, p. 3) exemplifica: no francês, “*renseignement*” significa pesquisa; em Chinês e Italiano não há distinção entre informação e inteligência; em Alemão,

“*nachrichten*” é sinônimo de mensagens ou notícias. As diferenças também se estendem à natureza e aos limites das agências de Inteligência e de suas atividades, sejam elas instituídas como parte de uma estratégia política de governos ou como forma de manutenção de um monopólio econômico.

A Inteligência também é utilizada para designar a atividade que lida com a obtenção de informações, com o processamento dessas informações e ainda com o produto, resultado desse processamento. Nesse sentido, Sherman Kent (1967), referência nos estudos sobre a Inteligência nos EUA, destaca, nas três partes de sua obra *Informações Estratégicas* (1948), a concepção de informações (Inteligência) como conhecimento (produto), organização (instituição) e atividade (processo). O autor enfatiza que os aspectos do segredo e da espionagem estão presentes no exercício da atividade e que ela se direciona à dimensão estratégica exterior.

Cepik (2003a, p. 91-135) esclarece que a Inteligência tem sua origem na guerra e na diplomacia, atribuindo-lhes, respectivamente, o sentido militar e de dissuasão externa. Contudo, no início do século XIX, surge um terceiro tipo de Inteligência, a partir da revolução Russa, conhecido como Inteligência interna ou de segurança. Essa Inteligência era voltada para o público interno e tinha o foco no policiamento político e a repressão contra a subversão. Fialho (2006, p. 9) nos informa que “os reis e governantes necessitavam de informações sobre as potencialidades e intenções de” seus adversários “de modo a não serem surpreendidos por ações adversas ou”, ainda, “poderem formar alianças estratégicas (muitas vezes mediante casamentos).”

A Inteligência, no sentido de atividade, também recebe as classificações de “processo” ou “função” da Inteligência. Essas nomenclaturas têm o propósito de reforçar a condição de atividade.

No trabalho, adotaremos o entendimento de que a Inteligência é uma atividade humana especializada, típica de Estado, que pressupõe um conflito de interesses, exercida em caráter permanente, com objetivo de produzir conhecimentos precisos, úteis e oportunos que atendam às necessidades<sup>29</sup> da direção, comando ou chefia, em qualquer nível hierárquico, bem como de proteger os conhecimentos sensíveis produzidos, instalações, processos e pessoal. Ela utiliza metodologia própria e tem como enfoque interpretar a conjuntura passada e presente, podendo prospectar cenários para o futuro de forma a diminuir as incertezas nas avaliações,

---

<sup>29</sup> Expressos em repertórios de assuntos de interesse nos planos de Inteligência.

oferecendo suporte para decisões mais coerentes. O exercício dessa atividade pressupõe-se a existência de um sistema interligado em rede, onde as agências possam suprir de conteúdos a agência central e serem supridas por ela. Essa abordagem procura deixar claro o caráter amplo que a Inteligência pode assumir, permitindo sua aplicação nos níveis estratégico, tático e operacional das mais diversas instituições.

## 2.4. PARA QUE SERVE A INTELIGÊNCIA

Para Cepik (2003, p. 21), a aplicação dos serviços de Inteligência como órgão de Estado institucionalizado é direcionada, de um lado, ao propósito predominantemente informacional, sua própria razão de ser; e, de outro, ao de caráter coercitivo, associado ao uso das informações para a manutenção do domínio e ao fortalecimento do poder.

Hilsman (1966, p. 18) afirmava que, no caso americano, o trabalho de informações consistia no enfoque em duas funções principais: a espionagem e a crescente utilização da pesquisa e análise no trato dos informes<sup>30</sup>.

A análise era desenvolvida por meio do ciclo da Inteligência, análogo no Brasil à metodologia para produção do conhecimento, que consistia na aplicação do método utilizado nas ciências sociais com algumas adaptações.

A pesquisa e a análise promoviam advertências<sup>31</sup> e formulavam estimativas<sup>32</sup> com proposições políticas sobre as hipóteses levantadas na própria estimativa<sup>33</sup>. Nessa linha, Hilsman (1966, p. 126) concluiu, em seu trabalho de entrevistas com os formuladores de política, pesquisadores, administradores e os observadores acadêmicos, que existe uma concordância doutrinária de que a pesquisa de informações e a formulação de políticas são funções distintas. Contudo, ele ressalva que esse entendimento não é consenso, e pondera que um ideal doutrinário é algo fictício<sup>34</sup>, somado ao fato de os órgãos de Inteligência serem

---

<sup>30</sup> Informe é um tipo de conhecimento de inteligência resultado da aplicação do ciclo da inteligência (metodologia para produção do conhecimento).

<sup>31</sup> O segmento atual que promove os alertas é denominado Inteligência de Advertência – *Warning Intelligence*.

<sup>32</sup> Atualmente existem os segmentos da Inteligência de Estudos em Profundidade e de Estimativas.

<sup>33</sup> Na estimativa atual inexistem as proposições de alternativas políticas.

<sup>34</sup> Hilsman (1966, p. 126) pondera que os órgãos de informações, por serem secretos, não garantem a necessária transparência para se ter certeza de ter visto tudo o que deveria ter visto sobre o exercício da atividade, e que no caso do ideal doutrinário fictício, não seria uma descrição da realidade, do que as pessoas fazem ou do que dizem que fazem, mas apenas do que dizem que deveriam fazer.

secretos, impossibilitando uma visão completa da atividade. De qualquer forma a Inteligência, ao longo da história, tem contribuído para a formulação de políticas.

O fim da Guerra Fria, o surgimento de novas ameaças e a mudança na estratégia da economia mundial fizeram com que a Inteligência fosse também empregada em outros segmentos, além do estratégico de Estado e militar, para o campo interno da segurança, fiscalização e economia. Novas aplicações foram dadas aos produtos da metodologia de produção de conhecimento. Adaptações sobre os aspectos de segredo e da ação encoberta permitiram o avanço nesse sentido.

A Inteligência sempre foi utilizada como instrumento de conquistas e manutenção de poder; contudo, com o surgimento de novas ameaças e de variações nas antigas, a Inteligência passou a ser empregada por outros segmentos, sejam eles possuidores ou não da atribuição do exercício do “poder de polícia”<sup>35</sup>, como forma de orientar a gestão na coordenação, controle e empenho de recursos humanos ou materiais. Isso contribuiu para a popularização de seus conceitos e também para questionamentos sobre o seu uso como ferramenta institucional, mesmo que, em muitos casos, esse uso não siga, adequadamente, os princípios e as diretrizes da atividade. Essa situação também trouxe dúvidas sobre os casos em que a Inteligência pode ser utilizada e, mais ainda, sobre os procedimentos empregados.

Apesar do surgimento dessas possibilidades, o uso da expressão “Inteligência”, habitual nos discursos políticos, é pouco operacionalizado. Muitos tomadores de decisão alegam que a Inteligência não tem uma utilidade prática e que sua manutenção é dispendiosa. Essa situação, geralmente, pode ser desencadeada por um conjunto de fatores e aspectos relacionados à própria figura do gestor e a forma como a atividade de Inteligência vem sendo empregada.

O desconhecimento de seus processos e, principalmente, de suas fontes, talvez seja um dos principais motivos pelo qual decisores não acreditam na Inteligência. Tomadores de decisão, geralmente, são cargos sustentados pela confiança e pelas alianças políticas, que, na verdade, estabelecem uma relação de dependência entre quem escolhe e quem é escolhido. Via de regra, a ocupação desses cargos não leva em consideração a área técnica ou mesmo a capacitação mínima exigida para o cargo ao qual estão sendo designados. Mesmo naqueles casos em que há alguma relação entre as atribuições do cargo e a capacitação do escolhido, esta não chega a ser suficiente para permitir a compreensão das atribuições e

---

<sup>35</sup> No sentido de atribuição constitucional e legal para o exercício de ações que caracterizem o poder de polícia do Estado no controle e fiscalização de condutas sociais.

responsabilidades que envolvem a atividade de Inteligência. Evidente que existem exceções.

Entre os analistas de Inteligência, é senso comum de que muitos de seus produtos são descritos como incompletos e desnecessários. Todavia, esse entendimento só se materializa após os tomadores de decisão já terem acessado o conteúdo produzido pela Inteligência e, nesse sentido, a assessoria já ocorreu. Mesmo que os decisores não queiram considerar os produtos apresentados, ou mesmo digam que não querem, os conteúdos já foram incorporados as suas convicções sobre o assunto. Na prática, muitos decisores já possuem suas próprias convicções preconcebidas para as decisões que pretendem adotar e apenas aguardam a confirmação da Inteligência para ratificar ou justificar a ideia que já possuem. Nesse sentido, a Inteligência tem sido utilizada mais para justificar a política do que, propriamente, assessorá-la.

De qualquer sorte a Inteligência tem sido utilizada para uma infinidade de propósitos, principalmente, aqueles relacionados à assessoria ao processo decisório nas áreas de defesa e segurança, em áreas estratégicas e em momentos de crise institucional ou quando a existência da organização depende de informações privilegiadas.

## 2.5. DISCIPLINAS E FONTES DA INTELIGÊNCIA

As disciplinas da Inteligência constituem as fontes possíveis para essa atividade. Elas são separadas pelo nome do processo utilizado na obtenção da matéria-prima da Inteligência, obtido a partir das múltiplas fontes de informação. Assim, temos as fontes humanas – *human intelligence* – (HUMINT), as fontes de sinais – *signals intelligence* – (SIGINT),<sup>36</sup> as fontes de imagens – *imagery intelligence* – (IMINT), as fontes abertas de Inteligência – *open source intelligence* – (OSINT), as fontes geoespaciais – *geospatial intelligence* – (GEOINT), as fontes de medição e assinatura – *measurement and signature intelligence* – (MASINT), dentre outras, que permitem a organização de processos, métodos e investimentos para obtenção de dados e informações.

As fontes não são utilizadas de forma equânime; via de regra, o uso maior ou menor de determinada fonte de Inteligência, em detrimento de outras, tem relação com a facilidade, o contexto histórico e a capacidade de investimento tecnológico que

---

<sup>36</sup> Incluindo a criação e o deciframento de códigos.

permite operacionalizá-las ou não. Dentre todas as disciplinas e fontes de Inteligência, a mais comum é HUMINT. Contudo, é provável que as mais utilizadas, na atualidade, sejam SIGINT e IMINT, por conta dos avanços tecnológicos nas áreas espacial, de *internet*, de telecomunicações e, por consequência, de telemática.

A distinção de disciplinas e fontes da Inteligência também tem o propósito pedagógico de permitir maior especialização em cada tipo, principalmente, no uso de tecnologias que facilitem e, em alguns casos, automatizem o processo de obtenção de dados. Algumas agências chegam a ser especializadas e exclusivas no trato de determinadas fontes. Isso permite um maior controle de qualidade e na confiança dos resultados desse tipo de fonte, quando comparadas entre si.

## 2.6. INTELIGÊNCIA E POLICIAMENTO

Na abordagem de Herman (1996, p. 19-21), a ligação da Inteligência com as atividades de policiamento remonta a ideia do "policiamento secreto" do século XIX, sobretudo pelo medo generalizado, àquela época, de repetições da Revolução Francesa. As organizações policíacas faziam o uso da vigilância, de informantes e da interceptação de correspondência.

A instituição mais antiga criada para essa finalidade foi a Terceira Seção Russa da Chancelaria Imperial, fundada em 1826. Mesmo com o declínio do medo de uma revolução de massa, a profissionalização dos departamentos policíacos continuou a incorporar o segmento da Inteligência na estrutura das organizações de policiamento.

Brodeur (2007, p. 25-28), ao tratar sobre “alto” e “baixo” policiamento no pós-ataque de 11 de setembro de 2001 nos EUA, destaca a existência de uma relação assimétrica entre as atividades cotidianas de policiamento para o fornecimento de segurança à comunidade local e as que envolvem a coleção de informações e Inteligência focadas em grandes ameaças à segurança institucional, como o crime organizado e o terrorismo. Contudo, o novo cenário de ameaças transnacionais para o policiamento e para a própria Inteligência tem exigido, das organizações e de seus integrantes, novas estratégias e comportamentos, para se prevenir e atuar na ocorrência desses eventos.

Herman (1996, p. 350) observou que o desenvolvimento de um sistema de Inteligência para as forças de segurança tinha se tornado a palavra de ordem para os políticos e também para os policíacos quando comparou o crescimento das

comunidades nacionais de Inteligência durante a Guerra Fria. A proximidade entre Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública, no Brasil, é algo recente, e teve início no final dos anos 1990.

Richards (2010, p. 66, tradução nossa) alerta para a necessidade de o policiamento ampliar seu escopo de atuação para além dos problemas da comunidade local, apesar das inúmeras dificuldades:

A polícia, portanto, tem que cobrir uma enorme variedade de questões, desde o policiamento de segurança para as comunidades locais em questões que identificaram como prioridades, para questões de segurança mais estratégicas a nível regional, nacional e até internacional. Uma das dificuldades é que as duas dimensões são vistas como questões separadas, com uma parede entre elas através da qual a "inteligência" não deve passar. Nós vimos, no entanto, como o terrorismo moderno pode quebrar essas barreiras e conectar questões criminais locais com questões de segurança internacional<sup>37</sup>.

Richards (2010, p. 66, tradução nossa) também destaca que o policiamento local pode e deve atuar para a Inteligência, vencendo o estigma de que a coleção de informações não faria parte das atribuições do policiamento.

Os problemas culturais dentro da comunidade de aplicação da lei podem incluir o fato de que a coleção de inteligência é frequentemente vista, [...] como uma "atividade obscura, clandestina ou moralmente duvidosa", que deve estar confinada àqueles que conduzem "altas" atividades policiais do que a polícia regular no terreno. Além disso, a polícia às vezes não aprecia a conexão entre a informação colhida como parte do processo rotineiro do policiamento diário na área local e projetos liderados por inteligência dentro da Filial Especial ou outros departamentos – efetivamente, não percebendo quais informações são "inteligência" se fosse analisado ou avaliado de formas particulares.<sup>38</sup>

Sheptycki (2013, p. 101, tradução nossa), utilizando-se de uma analogia à reestruturação dos serviços de policiamento no Reino Unido no início dos anos 1990, adverte que a utilização de um modelo de ciclo da Inteligência aplicado à segurança

---

<sup>37</sup> "The police, therefore, have to cover an enormous range of issues from reassurance policing for local communities on issues they have identified as priorities, to more strategic security issues at a regional, national, and even international level. One of the difficulties is that the two dimensions are seen as separate issues, with a wall between them through which 'intelligence' should not pass. We have seen, however, how modern terrorism can break down these barriers and connect local criminal issues with international security issues."

<sup>38</sup> "Cultural problems within the law enforcement community can include the fact that the gathering of intelligence is often viewed, [...] as a 'shady, clandestine or morally dubious activity' which should be confined to those conducting 'high' policing activities rather than the regular police on the ground. Additionally, the police will sometimes not appreciate the connection between information gathered as part of the routine process of daily policing in the local area, and intelligence-led projects within the Special Branch or other departments-effectively not realizing which information is potential 'intelligence' were it to be analyzed or assessed in particular ways."

institucional pode afastar o policiamento das pessoas e da comunidade: “A tentativa de centralizar os sistemas de Inteligência de policiamento em nível nacional, eu defendo, distorceu a prestação de serviços de policiamento”<sup>39</sup>.

A Inteligência surgiu para o policiamento como uma forma de aperfeiçoamento do trabalho das forças policiais, seja pelos motivos iniciais do controle interno de tumultos e levantes, para as atividades de controle da criminalidade comum, ou atualmente, conforme abordamos, para o tratamento das novas ameaças transnacionais, dentre elas o crime organizado e o terrorismo. Constam como elementos imperfeitos para um início glorioso e profissionalizado, contudo, componentes evidentes de uma realidade política de manutenção de domínio e controle interno.

É importante estar atento para que os motivos, próprios ou impróprios, de incorporação da Inteligência às atividades de policiamento não conduzam a abusos e restrições de liberdade individual e de direitos constitucionais.

## 2.7. A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO BRASIL

Os organismos de Inteligência, antes conhecidos como organismos de informações, ganham destaque, na estrutura organizacional de assessoria ao governo, com a instituição do Serviço Nacional de Informações (SNI) e do Sistema Nacional de Informações (SISNI).

O foco principal daquele período era o controle político e ideológico e, apesar da pecha de limitador de direitos civis ter recaído sobre o SNI, na prática, as ações operacionais foram exercidas pelas Delegacias da Ordem Política e Social (DOPS), estruturas já existentes no governo e vinculadas, inicialmente, às polícias civis e às Secretarias do Interior e Justiça, que faziam a interlocução de assuntos classificados como “secretos”, junto ao SNI. Apesar da classificação de órgão repressor, a configuração em rede e a capilaridade do antigo SNI foram, tecnicamente, das mais estruturadas do país, com a distribuição de agências e subagências em todas as pastas do Governo Federal e também estaduais.

A extinção do SNI em 1990, no então Governo do Presidente Fernando Collor de Melo, deixou o Brasil, durante nove anos, em um lapso legislativo para área de Inteligência. A criação da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), através da Lei

---

<sup>39</sup> “The attempt to centralize policing intelligence systems at the national level has, I argue, distorted the delivery of policing services [...]”

nº 9.883, de 8 de dezembro de 1999, e do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), através Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000, no Governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso, apesar de criar um novo marco legal para a Inteligência, não foi claro quanto às atribuições e restritivos nos mandatos.

Apesar da incompletude, a criação da ABIN e a continuidade dos órgãos de Inteligência dos Comandos Militares (da Marinha, do Exército e da Aeronáutica), voltados preponderantemente à Inteligência militar, retomaram o interesse pela Inteligência e outras áreas do Governo Federal passaram a vislumbrar, na instituição desses serviços especializados, uma forma de melhorar e aperfeiçoar suas atividades e missões constitucionais.

Seguindo essa linha, muitas organizações públicas, principalmente aquelas voltadas para a segurança pública e para a defesa social, em níveis federal, estadual e em alguns casos até municipais, com diferentes nomenclaturas, têm constituído seus serviços de Inteligência, mesmo persistindo dúvidas sobre como exatamente essa atividade pode colaborar para a missão e a melhoria dos resultados dessas organizações.

Nesse sentido, alinhado ao movimento de incorporação e formalização dos segmentos de Inteligência, o Governo Federal promoveu algumas ações para consolidar a utilização da Inteligência no âmbito das organizações policiais. Esse empenho, formalizado pela Doutrina Nacional de Inteligência da Segurança Pública (DNISP), em sua 4ª edição, publicada no Diário Oficial da União nº 16, de 25/01/2016, reforçou a importância da Inteligência para as ações de segurança pública e defesa social do país. Apesar das inconsistências legislativas e doutrinárias ainda persistirem para a atividade de Inteligência brasileira, de uma forma geral, as mudanças foram promissoras.

### 3. PROCESSO DECISÓRIO E O CICLO DA INTELIGÊNCIA

#### 3.1. NOÇÕES DO PROCESSO DECISÓRIO

Desde a ideia do *Homo Economicus*<sup>40</sup> (o comportamento humano como fruto da razão), e sua contraposição na ideia do *Homo Socialis*<sup>41</sup> (o comportamento humano como fruto da associação e filiação), bem como, a evolução desse conceito para o *Homo Complexus*<sup>42</sup>, os estudiosos da administração e do comportamento humano vêm buscando compreender como o processo decisório se desenvolve nas organizações. Principalmente, são considerados três aspectos: a ação do homem no papel de ator social, as etapas do processo decisório e os reflexos do resultado das decisões.

A Teoria das Decisões teve seu início nos estudos de Herbert Alexander Simon<sup>43</sup>, em 1945. O modelo conceitual de Simon, de forma geral, ainda vigora e segue duas linhas fundamentais de sustentação: a eficiência e a eficácia. Na visão do autor, o processo decisório apresenta três etapas: prospecção (análise de um problema ou situação que requer decisão); concepção (criação de alternativas para solução do referido problema); e decisão (julgamento e escolha das alternativas

---

<sup>40</sup> Uma das ideias centrais do Movimento de Administração Científica é a do *homo economicus* que estabelece que “[...] o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles. Por essa razão pode escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados de sua decisão.” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 25).

<sup>41</sup> A Escola de Relações Humanas ao contrapor o *homo economicus* da Escola Científica da Administração sugeriu a substituição pelo *homo socialis*. As características principais desse novo modelo eram: “o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica; em que pese as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 54).

<sup>42</sup> Como uma extrapolação ao “conceito do *homo socialis*. Ele tem necessidades múltiplas, não só as de associação e filiação a grupos informais, como propunha a Escola de Relações Humanas. Com base nos estudos de Maslow [1943], [...] passou-se a considerar o *homo complexus* um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização. Assim, em teoria, ao buscar ativamente sua auto-realização no trabalho, os indivíduos se envolvem mais com a organização e canalizam sua energia vital produtiva para a consecução dos objetivos organizacionais.” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 64).

<sup>43</sup> Em matéria do Portal Gestão, Elaina (2015), descreve que “Herbert Alexander Simon (1916 – 2001) nascido em Milwaukee, Pittsburgh, Estados Unidos, foi um renomado economista, de fama internacional e múltiplas contribuições à sua área de estudo. Acumulou uma série de prêmios, ao longo de sua vida, sendo o Prêmio de Ciências Econômicas, em Memória de Alfred Nobel, de 1978, o mais notório. O Nobel chegou como o grandioso fruto de sua pesquisa dedicada ao processo de decisões que se tomam dentro das organizações corporativas. [...] Prestou serviços relevantes em diversos segmentos, tendo se destacado como um exímio pesquisador nas áreas de administração, informática, sociologia econômica, psicologia cognitiva e filosofia. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7625-herbert-simon-estuda-o-processo-de-tomada-de-decis%C3%B5es-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.html>. Acesso em: 19 de out. de 2017.

geradas). Essas etapas, que atuam de forma inter-relacionada, guardadas as devidas proporções, são aplicadas, em determinadas circunstâncias, por todos os gerentes, sejam eles de organizações públicas ou privadas.

O pós-Segunda Guerra Mundial reforçou o emprego de fatores quantitativos antecedentes às atividades da administração<sup>44</sup>. Dentre eles, a Teoria da Decisão, nesse contexto, surgiu sob nome de Teoria da Matemática na Administração<sup>45</sup>, sendo que a decisão seria o ponto focal da abordagem quantitativa, isto é, da Teoria Matemática. A tomada de decisão envolve duas perspectivas: a do processo e a do problema.

No processo decisório não é possível, ao menos não é viável, ter-se acesso a todas alternativas de escolha possíveis. Nesse sentido, como nos esclarece Motta e Vasconcelos (2006, p. 98), a melhor escolha é uma ficção, pois “não é possível otimizar as decisões, dados os altos custos envolvidos no processo decisório e a impossibilidade de ter acesso a todas as alternativas possíveis”.

Ao contrário das ideias expostas por Herbert Simon<sup>46</sup>, citado por Motta e Vasconcelos (2006, p. 100), o processo de tomada de decisão não é estanque, “os critérios que orientam o processo” e “os procedimentos decisórios implementados nas organizações são alvos de negociação política e mudam de acordo com as alterações da estrutura de poder, sendo continuamente redefinidos e negociados.”

Boudon (1991), citado por Motta e Vasconcelos (2006, p. 100), apresenta-nos que “a organização distribui informações de modo assimétrico”, sendo que “a maioria dos atores sociais nas organizações pode deter informações importantes que podem influenciar no processo decisório”. Desta forma, a imprevisibilidade do comportamento humano é uma das variáveis a ser considerada, pois “a ação humana é indeterminada, variada e dependente das condições do momento de escolha ou do momento em que a decisão é tomada”.

---

<sup>44</sup> Algumas das funções clássicas da administração: planejar, organizar, conduzir, coordenar e controlar.

<sup>45</sup> Conhecida como pesquisa operacional não chega a ser uma escola da administração, tal como a teoria clássica ou a teoria das relações humanas, mas sim uma corrente de pensamento, onde os autores enfatizam o processo decisório, de forma lógica e racional, por meio de abordagens quantitativas. Muitos críticos consideram que a Teoria Matemática é apenas um conjunto de técnicas quantitativas aplicadas a administração.

<sup>46</sup> O autor Herbert Simon “considera o processo de tomada de decisões racional, porque pressupõe que os tomadores de decisão busquem soluções para problemas específicos. Todavia, essas soluções não pressupõem a existência de uma racionalidade absoluta. Essas soluções não são ‘ótimas’, mas são satisfatórias e contingentes, tendo em vista a própria definição de racionalidade limitada.” Herbert Simon citado por (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 100).

Drucker (2002, p. 111-125) apresenta quatro elementos principais, em forma de questionamentos, aos quais o processo de decisão deve responder. São eles: “A situação é geral ou específica?”, “O que a decisão deve realizar e quais são as condições-limites para isso?”, “O que é certo e não o que é aceitável?” e “Como converter a decisão em ação?”.

De forma prática, decidir é escolher estratégias e caminhos, entre as alternativas que se apresentam como opção de curso de ação, ou mesmo, que tenham sido elaboradas para esse fim. Drucker (2002, p. 119-121) esclarece que o ponto principal da decisão é identificar os “critérios de relevância”<sup>47</sup>, tendo em vista que no início não existem fatos concretos consolidados, e sim meras opiniões. Outro aspecto importante é que “não se tomam decisões se não houver discordância”. Não é a concordância de opiniões que permite boas decisões e sim a discordância delas, pois esta contribui para a apresentação e, posteriormente, a análise de várias possíveis linhas de ação.

Peter Drucker (2002, p. 119) destaca ainda que

Obter fatos em primeiro lugar é impossível. [...] As pessoas começam com uma opinião; [...] Elas simplesmente farão o que todos tendem a fazer: procurar os fatos que se encaixem com a conclusão que já chegaram. E ninguém nunca deixou de encontrar os fatos que está procurando. [...] O único método rigoroso que nos permite testar uma opinião baseia-se no reconhecimento claro de que as opiniões vêm primeiro.

A discussão coordenada de opiniões divergentes em um processo decisório, por meio do dissenso inicial, é salutar para a organização. Ela permite o surgimento de novas linhas de ação para a decisão; também permite o exercício do debate criativo entre os integrantes do *staff*<sup>48</sup> de comando da organização, gerando *know-how* e experiência<sup>49</sup> para eventos futuros.

A oportunidade da decisão e o custo-benefício de cada alternativa também são fundamentais para que o decisor seja eficaz em suas ações. O decisor não deve ser apressado ou procrastinador. As alternativas devem ser discutidas, com a equipe, em termos de custo-benefício, prós e contras.

---

<sup>47</sup> Como sendo as circunstâncias que envolvem a decisão, ou seja, o problema, os métodos de mensuração, as características dos tomadores de decisão.

<sup>48</sup> Vocábulo de origem inglesa e que tem o significado de grupo de pessoas, “pessoal”, equipe de funcionários, que trabalha para realização de uma tarefa.

<sup>49</sup> Na visão do autor, é o teste das opiniões confrontadas com a realidade.

No processo decisório, não fazer nada também é uma das alternativas de decisão. E, nesse aspecto, talvez, a pior alternativa, já que não há nenhuma influência do decisor ou de sua equipe sobre o curso dos acontecimentos subsequentes. O quê, em princípio, até poderia parecer salutar e tranquilizador, na verdade, acaba se constituindo como um registro da inércia da gestão.

Decidir não é algo prazeroso, mas necessário. Drucker (2002, p. 125) nos apresenta que “os trabalhadores do conhecimento não são pagos para fazer as coisas como gostam de fazer. São pagos para fazer as coisas certas.” Desta forma, a participação do gestor no processo decisório é essencial para o sucesso da decisão, contudo, consiste apenas no início da tarefa, pois decidir é apenas uma etapa do processo. De fato, a parte mais complexa e difícil é aplicar a decisão, colocá-la em prática. Isso sim requer grande esforço e clareza nos processos de comunicação institucional.

A adoção e formalização de procedimentos organizacionais<sup>50</sup> tem sido uma estratégia das instituições, porém, Meyer e Rowan (1991), citado por (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 54), demonstraram que, na verdade, a obediência às normas é uma ficção<sup>51</sup> e que muitos procedimentos organizacionais, apesar de consagrados, não são seguidos como desejado. Por isso, o sucesso da sua utilização também requer o emprego conjunto de técnicas do processo de comunicação institucional.

Para decidir entre as diversas alternativas de linhas de ação para resolução dos problemas, é necessário que o gestor público identifique se, de fato, ele tem um problema “real” ou se tem um problema “fabricado”. Problemas reais são aqueles que decorrem de situações supervenientes e que alteram procedimentos ou processos da organização. Esses problemas, geralmente, estão afetos a princípios da administração. Problemas fabricados são àqueles que decorrem da rotina administrativa da instituição. Estão afetos à dificuldade de interpretação, entendimento

---

<sup>50</sup> Como exemplo: o procedimento operacional padrão ou as listas de verificação – *checklist*.

<sup>51</sup> “[...] existe o fenômeno da ‘dissociação’ (*decoupling*) – a separação entre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-a somente em certa medida. Muitos procedimentos são assim ritualizados e cerimonializados – têm a sua função social na organização, mas não são seguidos como previsto. Segundo esses mesmos estudiosos, os atores sociais procuram um mínimo de autonomia em relação ao seu trabalho. Muitos gerentes adotam uma estratégia típica dessa situação: ‘fechar os olhos’ (*overlooking*), ou seja, a fim de evitar conflitos, os gerentes desconsideram a regra e fingem não perceber o seu não-cumprimento por seus subordinados, desde que estes tenham um compromisso mínimo com os resultados e a produtividade.” Meyer e Rowan (1991) citado por (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 54).

ou aplicação de determinado procedimento ou processo da organização, ou seja, falhas na execução.

Por isso, para decidir, é preciso identificar se há, efetivamente, algo a ser decidido. Se o ocorrido é uma mera consequência do curso natural de acontecimentos das circunstâncias da rotina organizacional ou se, de fato, representam uma mudança de paradigmas ou dos protocolos pré-estabelecidos. “Decisões” sobre questões internas, que, geralmente, tratam da interpretação de leis e regulamentos, da aplicação dos procedimentos operacionais já consagrados da organização, na verdade, não são, de fato, decisões. As decisões devem envolver assuntos relacionados ao conflito entre princípios e não situações ordinárias do processo de administração. “Decisões” que apresentam apenas duas alternativas entre falso ou verdadeiro, certo ou errado, de fato, também não são decisões<sup>52</sup>.

Drucker (2002, p. 111) destaca que

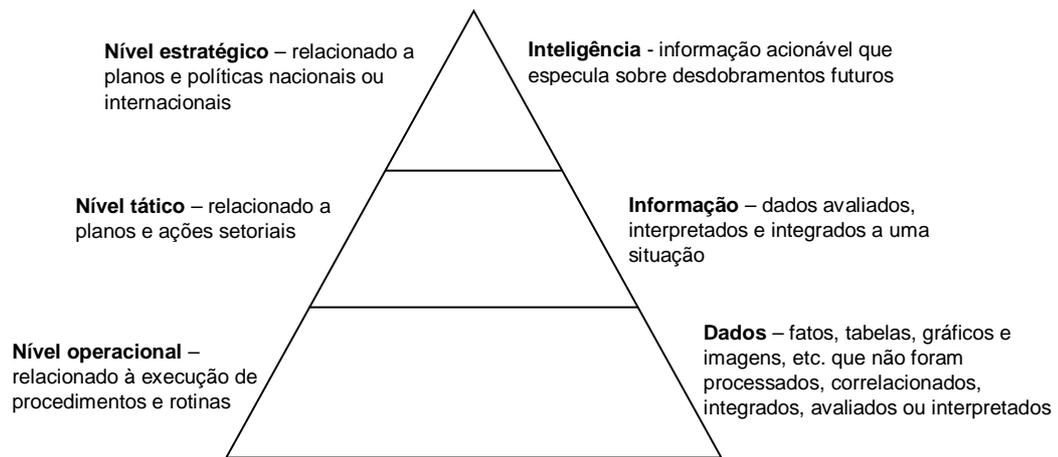
As pessoas eficazes não tomam muitas decisões. Concentram-se naquelas que são importantes. Procuram identificar o que é estratégico e amplo, em vez de ‘resolver problemas’. Tomar aquelas poucas decisões importantes, no nível mais alto de entendimento conceitual. Tentam encontrar as constantes de uma situação. Portanto, não se deixam impressionar demais pela rapidez na tomada de decisão. Em vez disso, consideram a habilidade na manutenção de diversas variáveis um sintoma do raciocínio pouco rigoroso. Querem saber o que é a decisão e a que realidade ela deve atender. Querem impacto em vez de técnica, querem ser confiáveis, e não espertas.

O autor ainda reforça que “se uma decisão não ‘se converter em trabalho’, não é uma decisão; é, quando muito, uma boa intenção” (DRUCKER, 2002, p. 111).

Em uma abordagem sobre a relação entre os níveis de decisão e os níveis de conhecimento na área de Inteligência, Fernandes (2006, p. 16) nos apresenta, na Figura 1, as ligações entre eles.

---

<sup>52</sup> Ao administrador público não lhe é dada a faculdade legal de optar entre o certo e o errado, entre o falso e o verdadeiro, ou mesmo entre o sim e o não, pois ele deve, rigorosamente, cumprir as leis e os regulamentos, seguir os protocolos operacionais. Na prática, ele deve fazer o que for necessário para que os serviços prestados sejam feitos da melhor forma.



**Fonte:** Adaptado de Fernandes (2006, p. 16).

**Figura 1.** Associação entre os níveis de decisão e de conhecimento

### 3.2. O CICLO DA INTELIGÊNCIA

Apesar de o ciclo da Inteligência ser um conceito comum e consagrado para os profissionais e estudiosos da Inteligência, não o é para os demais. Assim, cabe uma breve contextualização, mesmo que aparentemente superficial, sobre suas origens, conceitos e etapas.

A origem da expressão ciclo da Inteligência não é consenso. Apesar de ter sido muito utilizada no pós-Segunda Guerra Mundial existem indícios de seu surgimento anteriormente. O período da Revolução Francesa (1789-1799), as Guerras Napoleônicas (1799-1815) e suas consequências trouxeram consigo um processo intenso de racionalização das ações de guerra, dentre elas, a obtenção e o uso de informações sobre os adversários. Para Carl von Clausewitz (1996, p. 79-81)<sup>53</sup>, a informação recebida por meio dos relatórios de inteligência era um dos fatores primordiais para a decisão de comando, contudo, deveria ser ponderada, pois também carregava o condão da contradição, da falsidade e da incerteza. Na visão do autor, a informação deveria ser considerada no contexto de suas probabilidades. Outro ensinamento dos escritos de Clausewitz é a categorização do Estado-Maior das forças militares, com suas especializações por áreas de atuação.

Phythian (2014, p. 10-11) nos esclarece que, posteriormente, outros estudiosos da guerra complementaram as ideias de Clausewitz sobre as

<sup>53</sup> Carl von Clausewitz (1780-1831), general prussiano que atuou nesse período, deixou uma série de escritos com suas experiências sobre estratégia e sobre a guerra, que, mais tarde, por intermédio de sua viúva, constituiu em sua renomada obra intitulada: *Vom Kriege – Da Guerra* (1832).

informações, dentre eles, o coronel britânico George Furse (1834-1906), que, em seu livro: *Information in War: its Acquisition and Transmission* (1895) – Informações em guerra: aquisição e transmissão –, apresentou o entendimento da expressão “informações” como “Inteligência” e que os comandantes deveriam se esforçar mais para obter Inteligência de melhor qualidade.

Jensen (2012, p. 153) nos informa que, na década de 1920, oficiais da Inteligência militar americana já destacavam quatro funções distintas para Inteligência tática de combate, eram elas: estabelecimento de necessidades de informações/Inteligência; coleção; "utilização", entendido atualmente como análise; e disseminação. Apesar de não haver menção sobre a existência de um ciclo, já era possível identificar algumas etapas essenciais do que seria denominado posteriormente como ciclo da Inteligência.

Phythian (2014, p. 11) complementa que a primeira referência escrita a expressão ciclo da Inteligência teria sido identificada por Kristan Wheaton (2011), do *Mercyhurst College*, com a utilização do programa *Google Books Ngram Viewer*, localizando o livro de 1948, *Intelligence for Commanders*, de autoria de um par de tenentes-coronéis do exército americano, Robert Rigby Class e Philip Buford Davidson, ensinando em *Fort Leavenworth*. O referido ciclo da Inteligência era composto de quatro fases: direção do esforço de coleção, coleção de informação, processamento de informação e uso da Inteligência. É possível, contudo, que a expressão não tenha sido originalmente gerada ou mesmo empregada por esses autores e sim incorporada de outras referências. A expressão “processo de inteligência” e suas fases, empregada no ambiente militar americano entre os anos de 1940 e 1950, já era utilizada pela psicologia em estudos científicos relacionados ao funcionamento da mente humana, como prova a obra *Psicologia, Geral e Aplicada* (1914), do psicólogo de Harvard Hugo Münsterberg, sendo o seu significado semelhante ao de seu sucessor ciclo da Inteligência, que teria surgido de conceitos emergentes relacionados à psicologia.

Phythian (2014, p. 13) ainda esclarece que é possível identificar uma correlação na origem do conceito de ciclo da Inteligência com as tentativas de entender o processo de funcionamento da mente humana. Todavia, apesar do enorme progresso da psicologia nessa área, ainda assim é incipiente para sustentar o complexo processo de produção de conhecimento. O ciclo da Inteligência se assemelha a uma analogia do comportamento organizacional com a noção que se tinha, no início do século XX, sobre uma sequência em etapas das operações mentais

humanas. A configuração gráfica do modelo do ciclo procura transmitir a ideia da continuidade do processo, pois, conceitualmente, ele nunca termina.

Platt (1967, p. 105) nos apresenta as fases para produção de informações estratégicas, adaptadas do método científico, como sendo: levantamento geral; definições; coleta de informes; interpretação dos informes; formulação de hipóteses; conclusões e apresentação. Os estudos de Kent (1967) e de Platt (1967), principalmente, podem ser considerados o embrião de um esforço coordenado para tornar os procedimentos dos profissionais de Inteligência mais técnicos e passíveis de compartilhamento entre as agências, quando enfatizam que todos passam a exercer uma mesma linguagem, ou, pelos menos em certo grau, de semelhança.

Richards (2010, p. 16) nos esclarece que o “processo” ou “função” de Inteligência não possui uma forma definida, não é um processo científico e também não se constitui, exclusivamente, “arte” ou “ciência”. A ideia do ciclo da Inteligência apenas se propõe a destacar pontos-chaves no processo, mas que existem outras dimensões relevantes que não são contempladas pelo modelo do ciclo. Dentre elas o segredo, os diferentes tipos de análise e produtos de Inteligência e a extensão total do processo, inclui-se, ou não, a “ação encoberta” e a análise passiva.

Fernández (2013, p. 64, tradução nossa), no *Diccionario LID – Inteligencia y Seguridad*, define o ciclo da Inteligência como um

processo periódico da sequência de atividades hierarquizadas, planejadas e programadas, que realizam as agências de inteligência, para satisfazer de maneira oportuna as necessidades de informações para a tomada de decisão nos diversos níveis de direção. O processo se divide nas seguintes fases: direção e planejamento, obtenção e reunião de informações, processamento, análise e difusão, as quais na atualidade se inclui a retroalimentação ou avaliação. As fases do processo podem variar dependendo da doutrina da agência onde se execute o ciclo.<sup>54</sup>

Na visão de Michael Warner (2014, p. 9-12), o ciclo da Inteligência como ferramenta de ensino pode conduzir a conclusões imprecisas. Pois, se considerarmos a analogia ao funcionamento da mente humana, “devemos sugerir todas as funções mencionadas: atenção, memória, compreensão e combinação”.

---

<sup>54</sup> Proceso periódico de la secuencia de actividades jerarquizadas, planificadas y programadas, que realizan las agencias de inteligencia para satisfacer de manera oportuna las necesidades de información para la toma de decisiones en los diversos niveles de conducción. El proceso se divide en las siguientes fases: dirección y planificación, obtención y reunión de información, procesamiento, análisis, y difusión, a las cuales en la actualidad se le añade la retroalimentación o evaluación. Las fases del proceso pueden variar dependiendo de la doctrina de la agencia donde se ejecute el ciclo.

Phythian (2014, p. 13-15) adverte que o *insight* pode ser tão importante quanto a informação e que os juízos intuitivos ou "instantâneos" podem sim ser componentes de decisões coerentes ou confiáveis, equiparando-se àquelas tomadas após uma longa reflexão. O autor utiliza de considerações sobre a Inteligência de advertência (alertas) para informar acerca da incapacidade do ciclo da Inteligência de atuar nessas situações de forma satisfatória e oportuna.

Davies, Gustafson e Rigden (2013, p. 2), em um trabalho amplo de revisão, capitaneado pelo Ministério da Defesa do Reino Unido, sobre a doutrina conjunta de Inteligência militar, intitulada *Joint Warfare Doctrine 2-00 (JWP 2-00) Intelligence Support to Joint Operations*<sup>55</sup>, relataram que nenhuma questão foi tão debatida quanto o *status* e a permanência do ciclo da Inteligência. Do debate, emergiu uma nova abordagem designada de "funções centrais do paradigma da inteligência" ou "funções essenciais da Inteligência", que seria incorporada ao ciclo e ao novo padrão doutrinário para a OTAN e, posteriormente, para o Reino Unido.

A conceituação dessas funções essenciais da Inteligência (direção, coleção, processamento e disseminação), na visão de Davies, Gustafson e Rigden (2013, p. 9-11), permitiria uma abordagem mais ampla e colaborativa, livre das amarras do sequenciamento do modelo do ciclo, muito mais próxima de uma configuração em rede, podendo até, em determinadas circunstâncias, seguir o modelo do ciclo, sem, contudo, se obrigar a isso.

Apesar das variações no modelo de configuração gráfica e das abordagens contemporâneas mais detalhistas sobre as funções desenvolvidas no ciclo, ele continua a existir como uma referência, principalmente conceitual e, progressivamente, procedimental, na medida em que, ao menos na intenção, as etapas e os procedimentos são descritos e detalhados à semelhança do que é realizado na rotina dos profissionais de Inteligência.

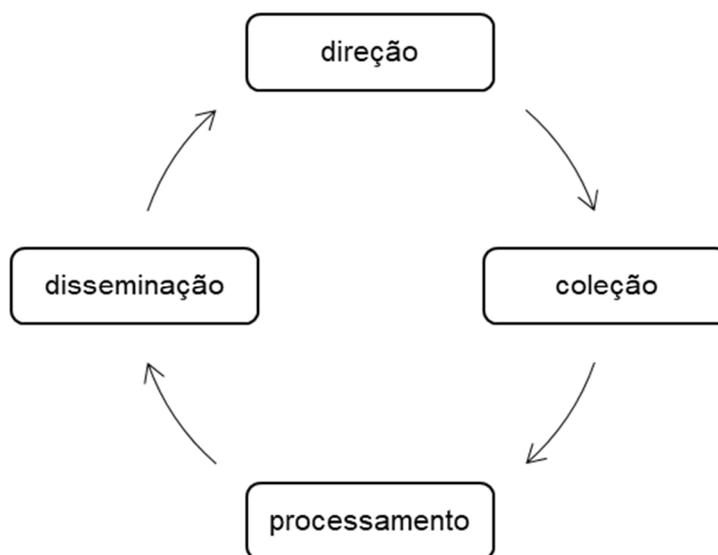
Independente das divergências doutrinárias e, principalmente, daquelas de ordem operacional, é preciso entender como o processo de produção do conhecimento funciona por meio da inter-relação entre as etapas que compõem o ciclo da Inteligência e como cada uma dessas etapas foi definida e contribui para a execução da tarefa de produção.

---

<sup>55</sup> Denominada posteriormente nos EUA, como *Joint Doctrine Publication 2-00 (JDP 2-00) Understanding and Intelligence Support to Joint Operations*. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/collections/joint-doctrine-publication-jdp>. Acesso em: 20 set. 2018.

### 3.2.1. O ciclo da Inteligência e a metodologia para produção do conhecimento

Davies, Gustafson e Rigden (2013, p. 2-4) apresentam, na Figura 2, a versão do ciclo da Inteligência adotada pela OTAN e, conseqüentemente, pelo Reino Unido, como modelo mais simples, composto por quatro etapas: direção, coleção, processamento e disseminação, intitulado ciclo da Inteligência “tradicional” ou “básico”. Essa definição se alinha com o modelo de funções essenciais da Inteligência proposto na revisão da JDP 2-00.



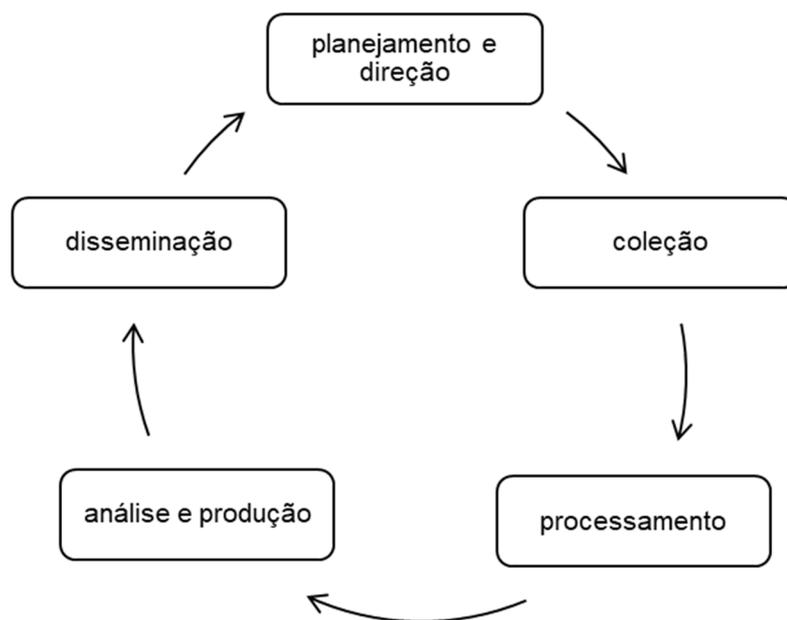
**Fonte:** Adaptado de Davies, Gustafson e Rigden (2013, p. 20).

**Figura 2.** Ciclo da Inteligência tradicional ou básico

Antunes (2002, p. 31) define o ciclo da Inteligência como um “processo no qual as informações coletadas principalmente pelas agências de Inteligência são postas à disposição de seus usuários.” Essa é uma abordagem geral sobre o conceito do ciclo, seguindo um escopo amplo para o funcionamento da metodologia.

Para que possamos compreender a Inteligência como uma atividade, é importante entender como funciona o “processo” ou “função” da Inteligência, ou seja, o conjunto de procedimentos utilizados para processar dados e informações, transformando-os em conhecimento. Esse processo, conhecido como ciclo da Inteligência, apresenta uma sequência de etapas ou fases que orienta o trabalho dos profissionais de Inteligência. No site da *Central Intelligence Agency* (CIA), temos a

definição do ciclo da Inteligência<sup>56</sup>, composto por cinco fases: planejamento e direção, coleção, processamento, análise e produção e, disseminação, conforme a Figura 3.



**Fonte:** Adaptado de: <https://www.cia.gov/>. Acesso em: 30 mar. 2018.

**Figura 3.** Ciclo da Inteligência adotado pela CIA

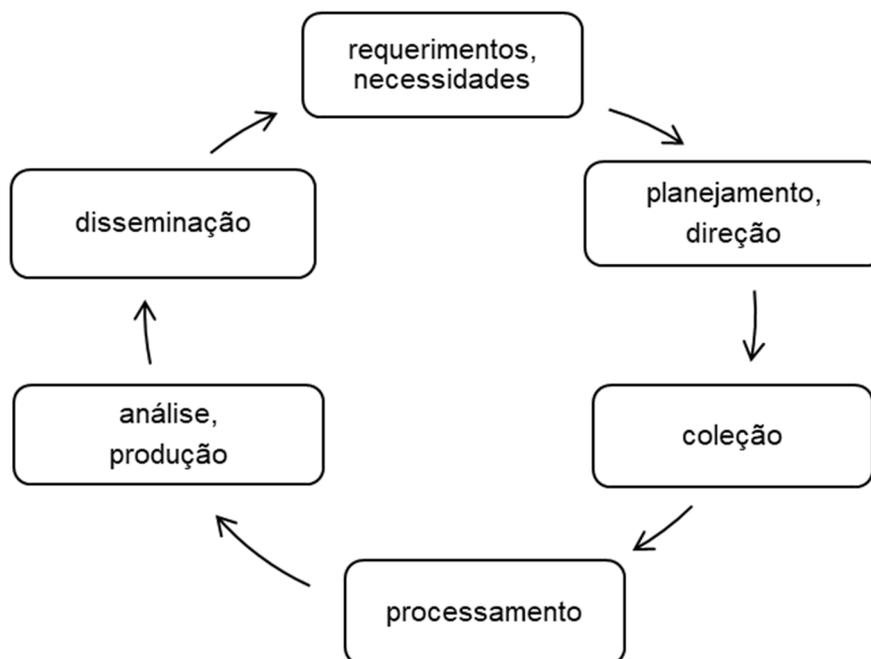
Entretanto, a versão tradicional ou básica de quatro fases (direção, coleção, processamento e disseminação) é o modelo mais simples e divulgado do ciclo da Inteligência. Davies, Gustafson e Rigden (2013, p. 4) esclarecem que o modelo americano, que inclui a análise como uma fase independente, representa uma visão mais clara do processo, permitindo maior detalhamento das tarefas que são desenvolvidas em cada etapa.

Clark (2016, p. 31) apresenta o ciclo da Inteligência tradicional composto por seis etapas: requerimentos, necessidades; planejamento, direção; coleção; processamento; análise, produção; e disseminação, conforme a Figura 4. Nos EUA existem dezesseis agências governamentais que exercem atividades de Inteligência<sup>57</sup>. Essas agências, em função de suas atribuições, adotam métodos e ferramentas distintas, o que explica a diferença entre os modelos do ciclo da Inteligência apresentado por Clark (2016) e pela CIA. A título de exemplo, o Diretor de Inteligência Nacional dos EUA, responsável pela integração das dezesseis agências

<sup>56</sup> Disponível em: <https://www.cia.gov/kids-page/6-12th-grade/who-we-are-what-we-do/the-intelligence-cycle.html>. Acesso em: 30 mar. 2018.

<sup>57</sup> Disponível em: <https://www.odni.gov/index.php/what-we-do/members-of-the-ic>. Acesso em 20 dez. 2018.

de Inteligência norte-americanas, em publicação no ano de 2011<sup>58</sup>, já apresentava o ciclo em seis etapas (planejamento e direção, coleção, processamento e exploração, análise e produção, disseminação e avaliação), considerando a última etapa – avaliação – intrínseca a todas as outras etapas e ao ciclo como um todo.



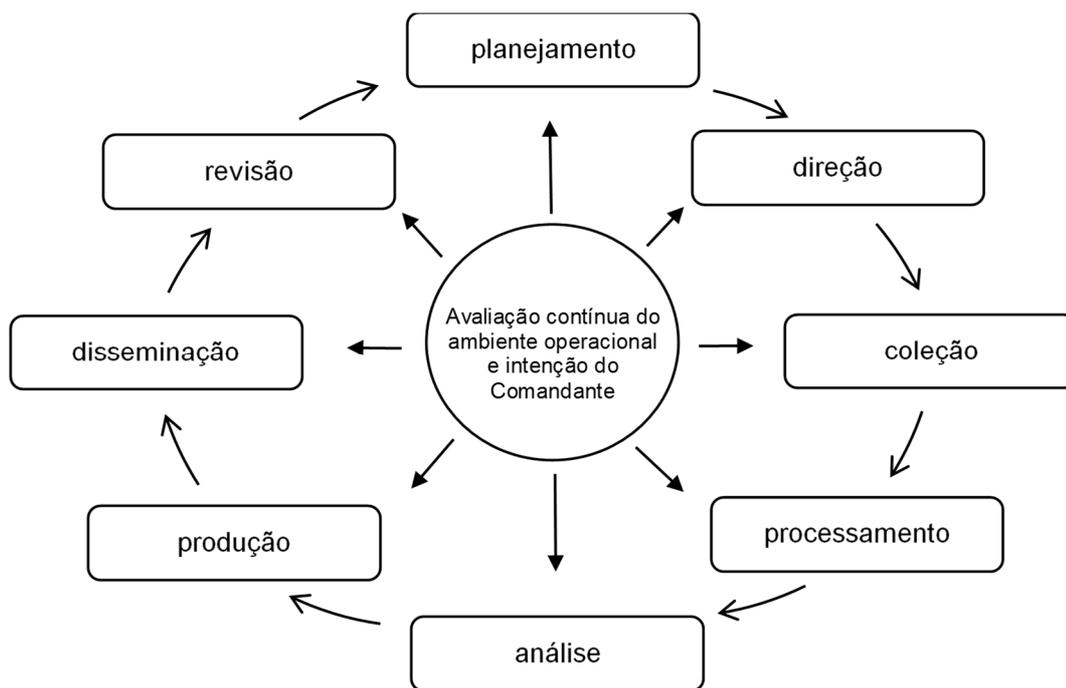
**Fonte:** Adaptação de Clark (2016, p. 31).

**Figura 4.** Ciclo da Inteligência tradicional de Clark (2016)

O ciclo da Inteligência é um modelo conceitual que procura estabelecer as fases de um procedimento, pelo qual os resultados do esforço de coleção, das pesquisas em bases próprias e do acionamento de colaboradores são transformados em produtos de assessoria, com o propósito de reduzir incertezas nas decisões estratégicas, táticas e até operacionais.

Evans (2009, p. 40-44), utilizando-se de considerações do ambiente operacional e da Inteligência militar, apresenta o modelo do ciclo da Inteligência com oito fases: planejamento, direção, coleção, processamento, análise, produção, disseminação e revisão, destacando que esse modelo, mais completo, permite o melhor tratamento dos dados em cada uma de suas fases, alcançando aspectos essenciais que precisam ser observados e que não o são no modelo mais simples do ciclo tradicional, o de quatro fases.

<sup>58</sup> *United States of America (USA). Director of National Intelligence. (2011). U.S. national intelligence: An overview 2011. Disponível em: [https://www.odni.gov/files/documents/IC\\_Consumers\\_Guide\\_2011.pdf](https://www.odni.gov/files/documents/IC_Consumers_Guide_2011.pdf). Acesso em 20 set. 2018.*



Fonte: Adaptado de Evans (2009, p. 40-44).

**Figura 5.** Ciclo da Inteligência de oito fases de Evans (2009)

Na visão de Evans (2009), a simplicidade do modelo tradicional seria o principal motivo para as falhas da Inteligência no âmbito militar, quando emprega menos fases do que realmente necessário. O autor também reforça a importância do contato permanente com o comandante operacional, não só na definição dos requerimentos iniciais ou na revisão dos produtos apresentados. Essa seria mais uma condição do modelo de Evans (2009) para contrapor as críticas da linearidade do modelo tradicional.

Brandão e Cepik (2013, p. 107) destacam que “a produção de inteligência governamental envolve o desencadeamento de um conjunto de métodos e técnicas no âmbito de um processo que é cíclico, caracterizado por três etapas primordiais: coleta, análise e disseminação de informações [...]”. Nesse sentido, os autores se referem à visão macro do processo de Inteligência.

Segundo Gonçalves (2009, p. 68), no Brasil, o entendimento sobre o ciclo da Inteligência é um pouco diferente do empregado nos EUA e Inglaterra. Aqui, o ciclo da Inteligência ou “ciclo da atividade de Inteligência” possui três etapas: orientação, produção e difusão ou utilização, sendo que na etapa de “produção” tem-se outro ciclo ou método, denominado “ciclo” ou “metodologia da produção do conhecimento”, composto por quatro etapas: planejamento, reunião de dados, processamento,

formalização e difusão, conforme definição da Doutrina Nacional de Inteligência da Segurança Pública (DNISP)<sup>59</sup>. A ABIN também emprega esta denominação.

O objetivo do estudo não foi tratar, em detalhes, sobre a diferença de nomenclatura e de posicionamento metodológico do ciclo da Inteligência no contexto brasileiro, até porque, tanto a “metodologia para produção do conhecimento” quanto o ciclo da Inteligência descrevem um fluxo de processo semelhante, utilizado pela Inteligência por meio de procedimentos estabelecidos e da aplicação de técnicas para decompor, verificar, avaliar e consolidar dados brutos, ou mesmo a própria informação, em conteúdo útil, oportuno e acionável, capaz de reduzir, ou ao menos tentar, as incertezas de decisões nos mais diversos níveis. Assim, entender como o ciclo da Inteligência é apresentado por pesquisadores e profissionais da área, bem como de que forma eles avaliam a sua aplicabilidade e as falhas que ele pode produzir é essencial para o aperfeiçoamento da atividade como fonte de obtenção de conhecimento.

Apesar do grande enfoque dos estudos sobre a Atividade de Inteligência estarem relacionados com agências de inteligência de Estado, em nível estratégico, grande parte do conjunto conceitual e dos procedimentos são aplicáveis e extensivos às diversas possibilidades de emprego da Inteligência.

Na visão de Richards (2010, p. 5), o processo de globalização ampliou fronteiras e limites, transformando problemas, aparentemente locais, em preocupações nacionais e, em muitos casos, internacionais. Nesse cenário, as relações entre a segurança interna e o controle da criminalidade nunca estiveram tão próximas quanto na atualidade. O compartilhamento de dados e informações entre agências locais, nacionais e até internacionais afeto a esse conjunto de questões de segurança interna e criminais tem exigido um alinhamento de procedimentos. Como exemplo brasileiro, destacamos a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP), aprovada pelo Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, num esforço de alinhar procedimentos, dentre eles, o próprio ciclo da Inteligência.

Para Richards (2010, p. 5), conhecer e cooperar tornaram-se comportamentos vitais para a Inteligência. Diante do cenário de incertezas (econômicas, políticas e da criminalidade) que se estabelece, os serviços de

---

<sup>59</sup> BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Doutrina nacional de inteligência de segurança pública – DNISP / Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública. 4. ed., rev. e atual. – Brasília: Ministério da Justiça, 2015. Portaria Nº 2, de 12/01/2016. Publicada no DOU nº 16, de 25/01/2016.

Inteligência ampliaram sua área de competências e deixaram de atuar exclusivamente para poucos decisores, compartilhando produtos que antes eram restritos a um pequeno grupo de atores de influência. As ameaças nacionais e internacionais tornaram-se cada vez mais intensas e próximas da população comum. Identificar padrões de atuação criminosa, de ações terroristas ou mesmo do desenvolvimento de armas nucleares têm sido um desafio permanente para os profissionais dessa área. Por esses motivos, a cooperação, a capilarização e o aperfeiçoamento técnico têm se tornado, cada vez mais, essenciais para os serviços de Inteligência das democracias modernas.

Richards (2010, p. 7) ainda esclarece que a sequência de ataques terroristas da atualidade, a começar pelos ataques da organização fundamentalista islâmica Al-Qaeda às cidades norte-americanas de Nova York e Washington, em 11 de setembro de 2001, quebraram paradigmas para a segurança mundial quando tornaram evidente que as ameaças, individuais ou coletivas, poderiam surgir de ações cotidianas, no seio dos centros urbanos, por pessoas, aparentemente, comuns, mas com efeitos devastadores. Em boa parte do mundo, os serviços comuns dessas cidades, como os serviços de urgência e emergência, ainda não estão preparados para lidar com essa realidade.

O ciclo da Inteligência, como uma sequência de etapas no processo de Inteligência, é criticado por autores como Hulnick (2006)<sup>60</sup> e Clark (2016)<sup>61</sup>. Para esses autores, o ciclo não é exclusivamente um processo ao estilo “linha de montagem” e pode ser flexibilizado para alterar sua orientação em função de novas ameaças e em acordo com o alvo estabelecido.

Clark (2016, p. 45) adverte que a visão tradicional do ciclo tem várias deficiências, pois existe uma lacuna entre disseminação e requisitos na execução do ciclo. Ele separa o usuário do processo e os analistas uns dos outros. O ciclo tradicional é útil para descrever estruturas e funções e serve para representar de forma conveniente como organizar e gerenciar uma grande comunidade de Inteligência, “mas não descreve como o processo funciona ou deveria funcionar.” As críticas de Clark (2016) concentram-se, principalmente, na lacuna entre as fases de disseminação (entrega do produto) e requisitos (formulação das questões de

---

<sup>60</sup> O autor questiona a estrutura do ciclo e apresenta que as relações e interações entre as fases do ciclo nunca são tão claras e funcionais como o ciclo sugere, sendo que é comum a alternância entre as fases ao longo do processo.

<sup>61</sup> O autor propõe uma abordagem centralizada para o processo, na imagem figurativa de um alvo, sendo que as fases do ciclo são demandadas, continuamente, partindo do propósito central.

Inteligência). Na realidade, se o ciclo fosse executado, conforme foi idealizado em teoria, teríamos o *feedback* dos formuladores de política e a lacuna poderia não existir.

A doutrina de atuação do Estado-Maior Conjunto Americano – *Joint Chiefs of Staff* – JP 2-01, *Joint and National Intelligence Support to Military Operations*,<sup>62</sup> publicada em 05 de julho de 2017, já não se refere ao ciclo da Inteligência, utilizando-se da expressão “processo da Inteligência”, sendo que o ciclo da Inteligência aparece de forma adaptada nos Apêndices B e F, como diagramas de construção de avaliações baseadas no processo da Inteligência e de que maneira a Inteligência conjunta atua com todas as disciplinas de Inteligência. A publicação, mesmo que não represente ou englobe a totalidade dos integrantes da comunidade de Inteligência dos EUA, indica uma mudança de postura quanto ao conceito do ciclo da Inteligência. Como nos reforça Warner (2014, p. 17-19) ao apresentar sobre as críticas e mudanças no modelo do ciclo da Inteligência.

Semelhante ao que ocorre com a própria definição de Inteligência, o ciclo da Inteligência também possui duas abordagens sobre sua definição, uma conceitualista, que entende o ciclo como uma metáfora de um processo cíclico, e outra procedimental, que espera que o ciclo alcance os processos de trabalho e as tarefas específicas. Desta forma, para que possamos conhecer melhor sobre as limitações e críticas relacionadas ao aspecto sequencial, a falta de foco e as fases do ciclo da Inteligência, adotaremos, para fins de orientação, com a ressalva de início pela fase de direção, a nomenclatura das fases do modelo apresentado por Evans (2009), que compreende oito etapas, para que possamos descrever cada uma delas e suas principais tarefas.

### **3.2.2. A fase de direção**

A fase de direção, geralmente, precede a de planejamento. Nessa fase são detalhados os requisitos e realizados todos os esclarecimentos necessários antes de serem transmitidos às agências operacionais e unidades específicas. São escolhidos ou direcionados aos principais segmentos que possam atender ao grau de prioridade do produto. Também podem ser escolhidos bases de dados, tecnologias, sensores e fontes disponíveis para o alvo em particular.

---

<sup>62</sup> Disponível em: <https://www.jcs.mil/Doctrine/Joint-Doctrine-Pubs/2-0-Intelligence-Series/>. Acesso em: 20 dez. 2018.

Apesar de ser considerado um processo cíclico, a definição de requerimentos (assuntos de interesse, temas de pesquisa, necessidades, etc.) geralmente é o ponto de partida para busca por dados e informações. Essa etapa é norteadora para as demais, pois sem uma definição clara dos propósitos de trabalho, torna-se exaustivo e ocasional alcançar resultados que atendam aos anseios do usuário final na tomada de decisão.

Na prática, os requerimentos são formulados a partir de demandas de gestores políticos ou por meio de um repertório de assuntos de interesse, previamente estabelecido, em geral, fundamentado na missão institucional ou na política estratégica.

O que contribui para o estabelecimento adequado dos requerimentos é a existência de políticas consolidadas para a área onde a Inteligência atua<sup>63</sup>. A definição dos requerimentos permite a formulação de questões de pesquisa ou a identificação de problemas; estes serão submetidos à Inteligência, que tentará respondê-las ou resolvê-los, respectivamente. Essas questões de pesquisa ou problemas serão mais ou menos precisos de acordo com a definição dos requerimentos.

Na fase de direção também podem ser definidos os tipos de produtos esperados da Inteligência: se um relatório completo, uma imagem gráfica ou mesmo um dado bruto da fase de coleção sobre determinado aspecto essencial. Na realidade, o fator tempo é condicionante dos produtos pretendidos.

Em algumas representações do ciclo da Inteligência, a fase de direção é incorporada à fase de planejamento.

### **3.2.3. A fase de planejamento**

Após a formulação de requerimentos ou definição de um problema para a Inteligência, estabelecendo uma tarefa específica, ocorre a fase do planejamento. Esta é a preparação para o início do trabalho de produção do conhecimento, onde são verificados os aspectos essenciais conhecidos (já disponíveis) e a conhecer (ainda indisponíveis) sobre a tarefa específica ou o assunto de interesse.

---

<sup>63</sup> Em um contexto de segurança estratégica, poderia tratar-se da análise sobre determinado país. Já em um contexto de segurança pública, poderia ser a questão de como reduzir o número de homicídios em uma área específica, geralmente nos programas de “policamento liderado por inteligência” ou “policamento orientado para o problema”. O essencial é que a agência que tente responder ao questionamento com a Inteligência entenda, exatamente, o que é necessário para responder a lacuna de informação.

Na fase de planejamento são considerados o assunto, a faixa de tempo, a finalidade, o usuário final do conteúdo, as medidas extraordinárias – caso necessário – e de segurança. Podem ser previstos ainda os recursos humanos e materiais para o desempenho da tarefa e as peculiaridades do assunto a ser tratado. Também são estabelecidos prazos e responsabilidades para as tarefas decorrentes.

Geralmente, a fase de planejamento é subsequente à de direção; no entanto, é possível observar em alguns modelos do ciclo a junção dessas duas tarefas.

É no planejamento que é feita a contextualização do que se deseja dentro do assunto, para que nas fases seguintes o conteúdo possa ser tratado utilizando-se essas diretrizes como referência. Isso envolve a emissão da intenção do comandante por meio de objetivos-chave e linhas de operação articuladas. Uma série de requisitos de Inteligência são então identificados. O processo também envolve o desenvolvimento (ou refinamento, em iterações posteriores do ciclo) de arquiteturas de Inteligência apropriadas para melhorar o funcionamento das outras fases do ciclo de Inteligência.

#### **3.2.4. A fase de coleção**

A coleção<sup>64</sup> de dados é a fase em que serão dispendidos esforços para reunir todos os elementos de informação disponíveis e necessários a fim de suprir os requerimentos (questões de pesquisa) e preencher as lacunas dos questionamentos formulados (ou já existentes) da fase de requerimentos. A orientação da fase de coleção é obtida por meio do atendimento aos aspectos essenciais conhecidos e a conhecer. Nessa etapa, o primeiro esforço frequentemente se dá por meio da consulta em arquivos e bases de dados próprias ou disponíveis, seguindo-se a consulta aos colaboradores externos<sup>65</sup> e consolidando, se ainda necessário for, com o acionamento do elemento operacional<sup>66</sup>, em seus diversos níveis.

A coleção, via de regra, trabalha com as fontes básicas ou disciplinas da Inteligência, representados pelos acrônimos: GEOINT, HUMINT, IMINT, MASINT,

---

<sup>64</sup> Apesar de ser habitual o uso da expressão “coleta” (e, eventualmente “reunião”), para efeitos deste trabalho e por entender o caráter mais amplo – de permanência e continuidade que representa essa etapa-, utilizaremos a tradução de *collection*, com o significado de coleção de dados, e não coleta ou reunião de dados.

<sup>65</sup> A consulta a colaboradores externos se materializa por meio dos Pedidos de Inteligência ou Pedidos de Busca.

<sup>66</sup> O acionamento do elemento operacional, geralmente, ocorre por meio da Ordens de Busca.

OSINT e SIGINT. A capacidade de emprego dessas fontes é diretamente influenciada pela estrutura tecnológica disponível pela agência de Inteligência. As fontes, usualmente, geram dados brutos de notícias, imagens de toda ordem, áudio, documentos, etc.

O uso das fontes básicas de Inteligência pode estar direcionado apenas a uma fonte, chamada coleção de fonte única, ou ampliada a todas as fontes, denominada coleção de todas as fontes. Essa divisão permite a especialização tanto dos meios de coleção como dos procedimentos de análise; contudo, também pode conduzir a visões limitadas de determinados contextos.

A fase de coleção, em geral, é a que consome maior parcela dos recursos empregados na Inteligência, principalmente, quando se trabalha com SIGINT, GEOINT e MASINT. É o que nos apresenta Herman (1996, p. 39), o qual informou que mais de 90% dos recursos norte-americanos foram dedicados à etapa de coleção nos anos 1970, e destes, 87% dedicados às operações técnicas – principalmente, SIGINT e IMINT –, em comparação a 13% para a HUMINT.

Atualmente essa fase é muito impactada pela tecnologia, pois muitos sistemas de coleção atuam de forma contínua, colecionando dados e informações de interesse, mesmo sem ter um problema ou questão de pesquisa definidos.

Richelson (2007, p. 105) esclarece que o desenvolvimento tecnológico permitiu a coleção por meio de diversos sistemas mecânicos e distantes dos alvos, intitulada de “coleção técnica”. Porém, o autor adverte que esses sistemas não conseguem produzir ou alcançar todo o conteúdo necessário, sendo determinante o emprego de outros meios – como exemplo, ações de HUMINT. A coleção também pode ocorrer de forma ostensiva ou secreta, sendo que o emprego de OSINT, pesquisa em fontes abertas, tem aumentado significativamente, exigindo das agências de Inteligência grande aporte de recursos para lidar com a dinâmica das mudanças, principalmente na web.

Herman (1996, p. 39-44) também nos esclarece que é comum, sobretudo nos EUA, a existência de agências especializadas em determinada fonte de Inteligência, denominadas de “agências de fonte única”, que colecionam e até fazem algum processamento inicial de seu material, difundindo suas conclusões. Essa separação teria o propósito de manter a originalidade da fonte, deixando-a livre das influências de outras.

De qualquer sorte, realizar grande volume de coleção, por si só, não conduz à satisfação das necessidades do usuário. É preciso conhecer mais sobre a

elaboração de políticas e ações operacionais para que a coleção seja mais efetiva como fonte para a produção de conhecimentos úteis e oportunos.

### **3.2.5. A fase de processamento**

A fase de processamento trabalha na preparação dos conteúdos para a fase de análise. Ressalva para aquelas organizações que consideram o ciclo da Inteligência apenas com quatro etapas, conforme o padrão OTAN<sup>67</sup>. Nesses casos, a fase de processamento também estaria englobando a fase de análise.

No processamento são feitas as traduções de conteúdos em língua estrangeira; os sinais de comunicações sigilosas protegidos por criptografia são submetidos a processos de descryptografia; filmes ou sinais digitais são convertidos em imagens visíveis e ocorre a transformação ou conversão de arquivos (texto, vídeo, imagem e áudio) para um formato legível e amigável. As informações de HUMINT são consolidadas em relatórios e submetidas à avaliação. Tudo isso para que os analistas possam compreender e trabalhar com esse conteúdo.

### **3.2.6. A fase de análise**

A fase de análise, tida como essencial no processo de produção do conhecimento e na consecução de um produto para a Inteligência, é tão importante quanto qualquer outra fase do processo do ciclo da Inteligência. Todavia, por ser a fase em que há o maior empenho das habilidades cognitivas do ser humano – os analistas –, ela é considerada sensível e propensa aos erros e falhas naturais da condição humana. Nessa fase é que se define se o produto será mais do que um emaranhado de dados e informações apresentados ao decisor.

Na fase de análise é feita a decomposição do conteúdo adquirido na coleção em frações significativas. Estas são avaliadas quanto à relação existente entre elas e entre aspectos já conhecidos. Geralmente, os analistas de Inteligência criam, avaliam e testam hipóteses como parte de processo rigoroso e estruturado de fazer análises. Na sequência, eles podem prospectar cenários, editar perfis, integrar as informações e fazer o delineamento de trajetória para aqueles eventos ou assuntos que possuam alguma probabilidade de continuidade.

---

<sup>67</sup> Cf. Davies, Gustafson e Rigden (2013, p. 2-4).

Na visão de Richards (2010, p. 13), é fundamental que, ao final da fase de análise, surjam as hipóteses, que podem (desejável) ou não ser corroboradas por indicadores de outras fontes. O ponto forte na formulação de hipóteses é o conhecimento do contexto local<sup>68</sup>, pois por meio dele é possível dar significado mais preciso aos conteúdos produzidos pela atividade de Inteligência. Todavia, mesmo que o processo de Inteligência possa conduzir à formulação de hipóteses elas só serão úteis se forem entregues, oportunamente, a quem de interesse. Nesse sentido, o não uso ou o seu uso posterior pode reduzir sua importância.

Hulnick (2006, p. 961, tradução nossa) informa que “O trabalho do analista é, em parte, avaliar a matéria-prima e colocá-la em perspectiva.”<sup>69</sup>

Peculiaridade marcante da fase de análise é que os produtos finais do processo do ciclo da Inteligência sempre apresentarão um certo grau de incerteza em suas conclusões. Essa incerteza é caracterizada em forma de probabilidade, percentual (diagrama de Kent)<sup>70</sup> ou categorizada (alfanumérica)<sup>71</sup>, ou mesmo pelo modelo de convicção textual de escrita (tempo verbal) dos analistas.

O esforço para melhoria da análise de Inteligência é uma constante nessa atividade. Para citar uma dessas iniciativas, Marrin (2017, p. 539-540) informa que, em 2007, o Departamento de Inteligência Nacional dos EUA organizou um evento sobre o qual seria a contribuição de outras disciplinas para a análise de Inteligência, e também acompanhou de 2009 a 2011 diversos workshops e relatórios produzidos por meio da Academia Nacional de Ciências dos EUA. O propósito principal era ampliar as possibilidades e a qualidade da análise de Inteligência.

Marrin (2017, p. 541-545) destaca que as discussões sobre a melhoria da análise de Inteligência alcançaram o aspecto metodológico, no sentido de uma forma de epistemologia aplicada, promovendo a comparação com métodos e ferramentas de outras disciplinas como ciências sociais, história, medicina e análise de políticas públicas. Essa comparação e aproximação permitiu adaptações nas metodologias aplicadas à análise de Inteligência, dando origem ao que hoje conhecemos por técnicas de análise estruturadas<sup>72</sup>.

---

<sup>68</sup> Conhecimento da dinâmica de funcionamento da estrutura local, sejam os costumes, hábitos, rotinas, política, economia e a infraestrutura fornecida e mentida pelos órgãos públicos.

<sup>69</sup> “*The job of the analyst is, in part, to evaluate raw material and put it in perspective.*”

<sup>70</sup> Cf. Platt (1967, p. 239-246).

<sup>71</sup> Cf. Platt (1967, p. 239-246).

<sup>72</sup> Cf. Estados Unidos da América (EUA). Agência de Inteligência Central (CIA). A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis. Prepared by the US Government, 2009. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/>. Acesso em: 30 set. 2018.

Heuer Junior e Pherson (2010, p. 8-10) destacam que o primeiro uso para a expressão “técnicas de análise estruturada” ocorreu em 2005, na comunidade de Inteligência americana, mas que sua origem remonta a 1980, quando o professor de análise de Inteligência, Jack Davis, começou a ensinar e escrever sobre o que ele chamou de "análise alternativa". Essas técnicas têm sido o que há de mais contemporâneo para a fase de análise de Inteligência<sup>73</sup>.

Como nos expôs Odom (2008, 316-317), a análise de Inteligência é um conceito que deve ser reformulado, de tempos em tempos, para que possa ser contextualizado com as mudanças tecnológicas e as inovações no processo de cognição humana.

### **3.2.7. A fase de produção**

A fase de produção é onde ocorre a formalização do conteúdo produzido e a sua apresentação em um formato receptivo e atrativo ao usuário final. Geralmente, os produtos são relatórios escritos, intitulados *Relatórios de Inteligência*, ou sínteses verbais, intituladas *Briefing*.

Os produtos devem ser concebidos para atender, na medida do possível, aos requisitos formulados pelos usuários, de forma a tornar o seu conteúdo útil para seus receptores.

### **3.2.8. A fase de disseminação**

Herman (1996, p. 44-47) informa que a disseminação visa fornecer produtos úteis e de fácil utilização no momento adequado, especialmente quando a pontualidade é um dos elementos fundamentais para a tomada de decisões. A etapa de disseminação é dependente e diretamente impactada pela eficiência do sistema de comunicação existente entre analistas e destinatários.

Nessa fase o produto de Inteligência assume a sua condição para a “mudança de comportamento”, transformando registros de dados e informações em ações executivas efetivas, conforme Richards (2010, p. 14). Esses produtos, quando entregues, podem desencadear o reinício do processo do ciclo da Inteligência com novos requerimentos. Contudo, essa tem sido uma das críticas de Clark (2016, p. 31-

---

<sup>73</sup> Cf. HEUER JUNIOR, Richards J.; PHERSON, Randolph H. **Structured Analytic Techniques For Intelligence Analysis**, 1. ed. Washington: CQ Press, 2010. p. 8-10.

34), quando aborda sobre a descontinuidade do ciclo, já que os tomadores de decisão, geralmente, não procedem o *feedback* e as fases de revisão e de requerimentos não se conectam completando o *looping* do ciclo.

Richards (2010, p. 13) nos adverte que o significado de um produto de Inteligência pode ser perdido, subestimado ou mesmo superestimado, dependendo da forma como é divulgado aos usuários finais. Se for entregue tarde demais será inoportuno e, se for apresentado a pessoas que não possuem competência decisória, pode perder o efeito pretendido.

### **3.2.9. A fase de revisão**

Evans (2009, p. 42) esclarece que é na fase de revisão que a Inteligência produzida é avaliada por sua utilidade. Observa-se, nesta fase, se o conteúdo produzido satisfaz à(s) pergunta(s) original(is). Essa satisfação pode ter sido de forma total ou parcial, podendo haver, ou não, necessidade de novos esforços de coleção, análise e produção para responder as questões incompletas ou as novas que tenham surgido.

## **3.3. PRODUTOS DO “PROCESSO” OU “FUNÇÃO” INTELIGÊNCIA**

Os produtos da Inteligência são condicionados, principalmente, pelas circunstâncias da demanda de decisores e analistas. Entretanto, partindo da definição de Kent (1967, p. 25-74) das três classes de Inteligência em "elemento descritivo básico" ou Inteligência básica, "elemento de informação corrente" ou Inteligência corrente, e "elemento avaliativo-especulativo" ou Inteligência estimativa, verificamos que elas também podem condicionar os produtos dessa atividade.

Nesse sentido, os produtos decorrentes de cada classe ou tipo de Inteligência, designação adotada posteriormente, podem ser: da Inteligência básica (informes, pesquisa básica ou fundamental, dados básicos, etc.); da Inteligência corrente (informes, avaliações correntes, apreciações correntes, relatórios de perfil, etc.); e da Inteligência estimativa (estimativa estratégica, avaliações, prospecções, etc.).

Dowell (2011, p. 13) também nos informa sobre as classes ou tipos de Inteligência, esclarecendo que existe uma variação entre as nomenclaturas e a quantidade de tipos de Inteligência – o que certamente, também impacta os produtos.

O autor cita os exemplos canadense – que, em seu manual de Inteligência conjunta, prevê cinco tipos: básica, atual, alvo<sup>74</sup>, estimativa e de alerta<sup>75</sup> – e o australiano – que considera apenas quatro tipos, retirando a Inteligência do alvo. No Brasil não é comum a classificação em tipos (ou mesmo classes) de Inteligência.

O Modelo Nacional de Inteligência (*National Intelligence Model* – NIM –, tradução nossa) é um modelo de policiamento no Reino Unido, lançado pelo Serviço Nacional de Inteligência Criminal (*National Criminal Intelligence Service* – NCIS – tradução nossa) e adotado pela Associação dos Diretores de Polícia (*Association of Chief Police Officers* – ACPO – tradução nossa) em 2000, como o centro da Agenda de Reforma da Polícia. Esse modelo identifica quatro conjuntos de produtos de Inteligência: A Avaliação Estratégica, A Avaliação Tática, O Perfil do Problema e O Perfil Alvo.<sup>76</sup>

Quanto aos produtos, Richards (2010, p. 24) esclarece que a Inteligência significa um espectro de resultados analisados e avaliados da Inteligência tática em ameaças e metas muito específicas, para uma avaliação mais estratégica das tendências e prováveis eventos futuros.

De forma geral, os produtos da Inteligência são constituídos de relatórios escritos ou sínteses verbais. Os relatórios escritos podem conter ilustrações, tabelas, etc. Tanto os relatórios como as sínteses podem abordar situações do passado ou do presente, bem como tentar prospectar uma evolução.

### 3.4. PROBLEMAS E LIMITAÇÕES COM O CICLO DA INTELIGÊNCIA

Para Richards (2010, p. 33-35), os pontos principais de falhas no processamento do ciclo da Inteligência são aqueles em que analistas e decisores políticos interagem em um processo de comunicação mal estruturado ou imperfeito. As etapas de “formulação de políticas e de requerimentos aos analistas (questões-problema)” e a “disseminação dos conhecimentos produzidos (respostas às questões)” produzem os pontos de contato em que requerimentos inadequados de decisores políticos, falta de conhecimento das reais capacidades tecnológicas e das dificuldades cognitivas dos analistas, bem como falhas no processo de comunicação,

---

<sup>74</sup> Conjunto de atividades que retrata e localiza os componentes de um alvo específico, indicando suas vulnerabilidades e importância relativa.

<sup>75</sup> Conjunto de atividades destinadas a detectar, relatar e advertir sobre informações de urgência relativas às ações hostis ou intenções de adversários.

<sup>76</sup> Disponível em: <https://ict.police.uk/national-standards/intel/>. Acesso em: 20 set. 2017.

podem conduzir a um produto de Inteligência incompleto para suprir a questão-problema, ou mesmo atender às expectativas do decisor político.

Aos decisores políticos cabe conhecer melhor o processo organizacional de sua estrutura de Inteligência, bem como os meios que a ela oferece. Aos analistas, resta imbuir-se da responsabilidade compartilhada pelos produtos de Inteligência, inclusive a consciência das limitações na definição de requerimentos e realizar, com os meios que lhe são disponibilizados, todas as etapas procedimentais para a produção do conhecimento, pois elas permitem a identificação de falhas no processo.

Hulnick (2006, p. 960) informa que, via de regra, os formuladores de políticas não fornecem orientações ou diretrizes e que os analistas podem obtê-las por meio do contato com os gestores. Ou seja, o processo de comunicação, permanente e contínuo, entre gestores e analistas, possibilita definir e delimitar essas orientações. No entanto, em muitas ocasiões, os analistas acabarão definindo sobre essas necessidades de informações.

Clark (2016, p. 32, tradução nossa), nos esclarece que:

Ao longo dos anos, o ciclo da inteligência tornou-se quase um conceito teológico: Ninguém questiona sua validade. No entanto, quando pressionado, muitos oficiais de inteligência admitem que o processo "realmente não funciona assim". Em outras palavras, os esforços efetivos de inteligência não são ciclos<sup>77</sup>.

Clark (2016, p. 33) também elucida que a lógica de solução de problemas complexos, seguida pelo ciclo tradicional, talvez tenha sustentado sua permanência até os dias atuais. Na prática, se o ciclo procurava representar as etapas da cognição humana, hoje está claro que o cérebro não funciona dessa forma linear e sequencial. Ele produz saltos e cria novas conexões para encontrar a solução. É como se o analista pulasse entre as fases até conseguir estabelecer um padrão convincente para uma explicação.

Parker e Stern (2002) citados por Richards (2010, p. 36), destacam que as falhas da Inteligência ocorrem em dois processos fundamentais: o processo de análise propriamente dito (em que atuam os fatores psicológicos de sobrevalorização, ou mesmo, subvalorização) e os fatores organizacionais, que envolvem aspectos da gestão do órgão e fatores da agenda política.

---

<sup>77</sup> "Over the years the intelligence cycle has become almost a theological concept: No one questions its validity. Yet when pressed, many intelligence officers admit that the intelligence process "really doesn't work like that." In other words, effective intelligence efforts are not cycles."

Heuer Junior (1999, p. 173-184) destaca que as limitações do processo de análise são as mesmas pertinentes a todos os seres humanos, de forma geral, que, quando percebem o mundo ao seu redor, fazem seus julgamentos com os dados disponíveis. Para amenizar esses efeitos inerentes às atividades humanas, o autor sugere alguns procedimentos – os quais na verdade, constituem perguntas –, que podem ser realizados nas etapas do ciclo da Inteligência.<sup>78</sup> Os questionamentos são apenas um exemplo do quão importante é para o analista questionar e apresentar, a todo o momento – e, acima de tudo, durante as etapas do ciclo da Inteligência – suas convicções e mesmo suas dúvidas.

Hendrickson (2008), citado por Richards (2010, p. 39-41), apresenta a abordagem sobre os problemas cognitivos humanos no processo de análise. Para o autor, a análise não é um processo linear; ela navega em várias direções em uma “rede de análise” passando por quatro nós principais: dados, informação, conhecimento e Inteligência. Os métodos cognitivos do pensamento crítico é que permitirão ao analista navegar até os nós do conhecimento e da Inteligência.

Richards (2010, p. 41) esclarece que o processo de análise de Inteligência, assim como toda atividade humana cognitiva, é passível de falhas quando os analistas precisam lidar com um quantitativo de informações significativo e complexo para formular seus julgamentos.

Sem embargo, as limitações cognitivas inatas dos seres humanos, que poderiam inviabilizar a atividade de análise, servem como alerta para que esses analistas estejam atentos as suas limitações cognitivas e conheçam melhor sobre o processo de funcionamento do raciocínio humano, bem como sobre técnicas que possam contribuir para melhoria desse processo analítico, de julgamentos e na formulação de hipóteses. Certamente, não será o fim da incerteza nos procedimentos de análise, mas contribuirá para melhorar o desempenho desses profissionais.

Apesar do entendimento geral de que as falhas da Inteligência estejam centradas somente na atividade intelectual dos analistas, a estrutura organizacional de como o processo de análise é desenvolvido, de como as agências são organizadas e como elas interagem pode afetar, diretamente, a qualidade e a utilidade dos conteúdos produzidos.

Sheptycki (2004), citado por Richards (2010, p. 43-46, tradução nossa), produziu um modelo estruturado de "patologias organizacionais nos sistemas de

---

<sup>78</sup> Cf. Richards, 2010, p. 38-39.

Inteligência da polícia"<sup>79</sup>: Divisão digital, cegueira de rede, ruído, sobrecarga de Inteligência, não-relatórios, lacunas de Inteligência, duplicação, desgaste institucional, silos de informações e armazenamento de Inteligência, concentração defensiva de dados e diferenças na subcultura ocupacional.<sup>80</sup> As patologias de Sheptycki podem ser categorizadas como envolvendo volumes de informações (identifica o excesso e ausência de informação), a forma como essa informação se move (os processos de registro, recuperação e transmissão da informação) e questões culturais (relacionadas as questões de ego e vaidades dos profissionais e dos órgãos envolvidos).

As observações de Sheptycki (2004) expõem que as falhas de Inteligência podem estar além das questões cognitivas e analíticas da “função Inteligência”. Elas também podem residir nas questões organizacionais de como a Agência de Inteligência funciona, processa seus dados (registro, armazenamento, disponibilização e acesso) e cumpre suas tarefas.

As capacidades analíticas dos profissionais de Inteligência devem ser ampliadas e aprimoradas, tanto quanto possível, como forma de conscientizar esses profissionais das limitações cognitivas naturais do cérebro humano no processamento, avaliação, julgamento de informações e formulação de hipóteses. No entanto, também é apropriado que as “patologias organizacionais”, sejam sanadas, principalmente, aquelas que dizem respeito à maneira como os dados são movimentados e compartilhados, dentro e fora das agências de Inteligência.

### 3.5. AS FALHAS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Clark (2016, p. xviii) destaca que o relatório da comissão de avaliação dos ataques 11 de setembro de 2001 nos EUA e o relatório da presença de armas de destruição em massa no Iraque que motivou a invasão daquele país são boas referências sobre as falhas de Inteligência já escritas no nível não classificado.

Vicente (2010, p. 109-124) aponta que os erros e falhas da Inteligência estão classificados em quatro grupos, sendo erros decorrentes: das habilidades, das regras, do conhecimento e da falta de cultura de Inteligência. E esclarece que sempre é o ser humano que se atenta, percebe, memoriza, aprende e decide, processando informações sobre seu ambiente. Nesse sentido, as falhas da Inteligência, assim

---

<sup>79</sup> “*Organizational pathologies in Police intelligence systems*”.

<sup>80</sup> “*Digital divide, Linkage blindness, Noise, Intelligence overload, Non-reporting, Intelligence gaps, Duplication, Institutional friction, Intelligence-hoarding and information silos, Defensive data concentration e Differences in occupational subculture*”.

como a maioria das atividades humanas, estão relacionadas, de alguma forma, ao comportamento humano e as suas capacidades cognitivas.

Sánchez (2010, p. 91-108) afirma que os erros inerentes ao contexto dos serviços de Inteligência têm relação com o caráter burocrático de funcionamento das agências de Inteligência, com a complexidade dos fenômenos estudados e com as táticas de desinformação do adversário. Já Clark (2016, p. 3) ressalta três aspectos comuns em falhas da Inteligência: falta de compartilhamento de informações, falta de objetividade na análise do material coletado e falha do usuário em utilizar o conteúdo produzido pela Inteligência.

Após os ataques de 11 de setembro de 2001, segundo Richards (2010, p. 26), observou-se que os estudos sobre falhas da Inteligência são, talvez, o "campo acadêmico mais avançado no estudo da atividade de Inteligência". As falhas fizeram com que muitos as considerassem como um risco inerente à função Inteligência.

As falhas da Inteligência são fonte de estudos permanentes nos estudos de Inteligência. Richards (2010, p. 47-48) nos esclarece que o modelo do ciclo da Inteligência aponta para áreas de estresse no processo de interface entre os dois principais atores no ciclo: os decisores-políticos e os analistas de Inteligência, que se concentram na definição de requerimentos e na disseminação do conhecimento. Duas dimensões-chave no ciclo da Inteligência representam a maioria dos exemplos de fraqueza e falha. Estas são as dimensões analítica e organizacional.

Heuer Junior (1999) e Hendrickson (2008) identificaram modelos úteis para compreender as limitações cognitivas e de fluxo de informação que afetam a análise da Inteligência e suas chances de falhar. Sheptycki (2004) descreveu um modelo útil para categorizar e compreender fraquezas organizacionais que podem levar ao fracasso no processo de Inteligência, na forma de suas "patologias organizacionais". Como se vê, estratégias para confrontar essas fraquezas e limitações incluem a introdução de "desafios" em todas as etapas do ciclo da Inteligência.

As falhas da Inteligência geralmente são atribuídas às falhas institucionais de barreiras no compartilhamento de informações entre Agências. Entretanto, também são apontadas falhas no processo de análise, na forma como as evidências são estabelecidas e os produtos, consolidados.

A exposição inadvertida de conteúdos classificados também é enquadrada no rol de falhas da atividade de Inteligência. Nesse sentido, Richards (2010, p. 18) exemplifica a exposição de detalhes sobre uma operação antiterrorista em abril de 2009 no Reino Unido, pelo que o Comissário Assistente da Polícia Metropolitana,

quando permitiu que os fotógrafos observassem papéis classificados descobertos sob o braço, na sua saída do escritório do Primeiro Ministro. O vazamento alterou toda a dinâmica tática de providências da operação e a demissão do comissário assistente da polícia.

A principal questão em torno das falhas da Inteligência é que, em um cenário estratégico de defesa nacional ou mesmo no âmbito da segurança pública e defesa social, a “surpresa estratégica” pode atuar para as duas partes no conflito de interesses. Richards (2012, p. 29)<sup>81</sup> destaca o exemplo em que constantes avisos de ações ou mobilizações podem ser interpretados pelos decisores políticos como falhas reiteradas de informação. Contudo, essa também é uma estratégia deliberada de indução para possibilitar a “surpresa estratégica”.

No estudo de casos sobre a “surpresa estratégica”, podemos destacar o ataque a Pearl Harbor em 1941, a Guerra das Malvinas em 1982 e a invasão do Iraque em 2003; durante a década de 1960 a 1970, o fracasso da invasão da Baía de Porcos de Cuba em 1961, a ofensiva do Tet no Vietnã em 1968, a invasão soviética da Tchecoslováquia em 1968, os ataques de 11 de setembro de 2001 nos EUA e 7 de julho de 2005 no Reino Unido e a guerra de Yom Kippur em 1973 no Oriente Médio. Foi observado pelos pesquisadores e auditores que não havia falta de informações e sim falhas na forma como essas foram percebidas e avaliadas. Ou seja, as informações não estavam devidamente relacionadas e não possuíam credibilidade suficiente para serem consideradas frente ao enorme volume de dados disponíveis. Nesse sentido, o grande volume de dados disponíveis, “sonho” de todo analista, tende a ser o principal dificultador para um procedimento adequado de relacionamento e de avaliação entre os conteúdos disponíveis.

Outro viés relacionado à “surpresa estratégica” é aquele em que o decisor político, apesar de dispor de elementos informativos suficientes da Inteligência,

---

<sup>81</sup> A guerra de Yom Kippur em 1973 no Oriente Médio foi um exemplo importante e muito utilizado de surpresa estratégica. A invasão coordenada por Israel, aos seus vizinhos árabes na Jordânia, Egito e Síria, foi em si mesma uma resposta a um grande fracasso estratégico do Egito, em particular, em 1967, em que Israel havia conduzido um ataque preventivo devastador na véspera de uma invasão árabe e quase anulou a operação antes de começar. O problema em 1967 poderia ser parcialmente atribuído aos preparativos ingênuos e muito públicos do Egito para o Invasão, uma lição que aprendeu em 1973, escolhendo o tempo de ataque com mais cuidado. Curiosamente, o problema para Israel em 1973 foi um dos “ruídos” da inteligência, ou seja, um período de advertências repetidas e ameaças de mobilização das forças de seus vizinhos que acabaram por ser falsos alarmes. Entre janeiro e outubro de 1973, o exército egípcio se mobilizou dezenove vezes sem lançar uma invasão. Cansado de se mobilizar em resposta e desconfiar do lobo gritando para os altos funcionários da polícia, o exército israelense presumiu a última mobilização como um falso alarme, uma avaliação que se mostrou desastrosamente errada (RICHARDS, 2012, p. 29).

decide, por motivos diversos<sup>82</sup>, a não os seguir ou mesmo, não os considerar. Richards (2010, p. 30-31) apresenta como exemplos os casos de Stalin e a invasão alemã da Rússia em 1941 e o do bombardeio autorizado pelo Hizbollah aos quartéis do exército francês e dos EUA em Beirute em 1983. Os ataques de 11 de setembro nos EUA, que empregaram procedimentos simples, com terroristas utilizando nomes próprios, fazendo reservas aéreas e endereços comuns, marcam uma mudança estratégica na postura do terrorismo internacional para o qual os órgãos de Inteligência não estão devidamente preparados.

As situações de “surpresa estratégica”, segundo Kam (1988, p. 8-9), pressupõem a existência de três elementos: o ataque é contrário às expectativas, falha no alerta avançado e falta de preparação para a natureza do ataque. No caso dos ataques de 11 de setembro aos EUA, o uso de aeronaves civis e a utilização de explosivos improvisados, que parecia inovador, já possuía antecedentes em 1994, quando terroristas Argelinos, que planejavam um ataque com uso de aeronave civil à Torre Eiffel em Paris, foram frustrados por uma operação das forças especiais francesas durante uma parada de reabastecimento.

Na área da segurança pública e defesa social, podemos citar como falha da Inteligência o caso de Jean Charles em Londres no ano de 2005, executado por policiais ingleses ao confundi-lo com um terrorista suicida. Herman (1996, p. 221-239) esclarece que “[...] os fracassos políticos em responder são mais comuns do que o fracasso da Inteligência em avisar”.

Após a abordagem sobre diversos aspectos de ordem conceitual e procedimental, onde discorreremos sobre considerações relevantes sobre a atividade de Inteligência e a possibilidade de adoção de um conceito (ou mesmo definição) para essa atividade humana, passaremos aos aspectos de ordem metodológica na execução da pesquisa, de forma a expor como foram adotados os procedimentos para sua execução.

---

<sup>82</sup> E nesse sentido reforçamos o entendimento de que a inteligência não é a única fonte para o tomador de decisão.

## 4. MATERIAL E MÉTODOS

No entendimento de Silva e Menezes (2005, p. 20), a classificação do ponto de vista da natureza desta pesquisa é a de pesquisa aplicada, já que pretendeu gerar conhecimentos para aplicação prática e a solução de problemas específicos no âmbito da Atividade de Inteligência, direcionando o enfoque para a produção do conhecimento e a utilização e emprego do método do ciclo da Inteligência.

Conforme Gil (2008, p. 8-25) e Castro (2006, p. 30-59), a pesquisa seguiu o método hipotético-dedutivo e o procedimento é do tipo bibliográfico exploratório, de natureza descritiva, com abordagem quanti-qualitativa, do tipo bibliográfica e documental (levantamento de campo).

A revisão de literatura procurou alcançar, por intermédio da busca, da análise e da síntese do material relevante ao tema, o conhecimento sobre a sua evolução ao longo do tempo e o entendimento sistematizado sobre o assunto, bem como verificar a consistência da hipótese de que, especialmente a partir do ano de 1947, com a criação da agência de Inteligência civil *Central Intelligence Agency* (CIA), do governo dos Estados Unidos da América, a metodologia para produção de conhecimento, conhecida internacionalmente e, principalmente pelos americanos, como ciclo da Inteligência, em sua forma linear e contínua, bem como, frente às mudanças tecnológicas e às ameaças nas áreas de defesa e segurança pública, o ciclo tem sido empregado no Brasil e no mundo como um processo fundamental para a consolidação de conhecimentos úteis e oportunos ao processo decisório nas áreas estratégicas de defesa, justiça, fiscalização e segurança pública e defesa social, visto que a informação sem relevância ou tardia em nada auxilia o decisor.

Referenciais teóricos como Sherman Kent (1967) e Washington Platt (1967) reforçam a necessidade da existência de diretrizes para a orientação dos trabalhos de analistas – profissionais da área de Inteligência. Nesse sentido, o paradigma do ciclo da Inteligência, em sua forma sequencial, como é apresentado pelos autores contemporâneos, apesar das críticas, ainda se constitui como o principal referencial para a formulação de produtos informativos para a assessoria ao processo decisório nas políticas de segurança pública e defesa social.

Na literatura de referência sobre o ciclo da Inteligência, foram verificados os requisitos para a produção de conhecimento e as considerações dos autores sobre o uso e a aplicação do mesmo.

A pesquisa bibliográfica também atuou no propósito de alcançar os aspectos históricos, conceituais e as definições dos termos utilizados. Apresentou uma síntese de consolidação de informações dos estudos disponíveis e publicados nas bases de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior do Ministério da Educação e Cultura (CAPES/MEC) e do programa *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), bem como da bibliografia de referência particular do autor sobre o modelo empregado para a produção do conhecimento na Inteligência, expondo a abrangência e as delimitações dessas pesquisas, as impressões dos seus autores e as suas observações sobre o ciclo da Inteligência e suas etapas.

Para tanto, este trabalho verificou as pesquisas científicas pertinentes ao tema ciclo da Inteligência e os requisitos para a produção do conhecimento”; os modelos dessa metodologia; sintetizou as informações pesquisadas e apresentou as considerações dos autores pesquisados sobre o ciclo da Inteligência, bem como sobre suas fases constituintes.

A pesquisa documental explorou as normas e diretrizes estabelecidas no Brasil para o exercício das atividades de Inteligência, principalmente, aquelas que têm relação direta com o ciclo da Inteligência e suas etapas.

O lapso temporal considerado na pesquisa bibliográfica foi o ano de 1947, ano de criação da agência de Inteligência civil *Central Intelligence Agency* (CIA), do governo dos Estados Unidos da América, até os dias atuais. A escolha do período foi sustentada pela grande influência que autores norte-americanos exerceram na consolidação de uma metodologia para produção de conhecimento (ciclo da Inteligência) empregada pela Brasil.

Os descritores utilizados para compilar e sintetizar as informações foram originários de revisão bibliográfica narrativa de autores nacionais e estrangeiros sobre o ciclo da Inteligência. Os descritores utilizados foram: “metodologia para produção de conhecimento” e ciclo da Inteligência, bem como suas combinações com base no conector “AND”, nos idiomas português, inglês e espanhol.

A pesquisa de levantamento de campo foi procedida por meio da aplicação de questionário, conforme o Apêndice A. O instrumento de coleta das informações foi o questionário semiestruturado, com perguntas fechadas e abertas, sendo as primeiras nas categorias dicotômicas, múltipla escolha e escalonadas, e as segundas, de livre manifestação do entrevistado. Os grupos de perguntas do instrumento de

coleta também foram categorizados de forma a facilitar a apresentação e as considerações sobre os resultados.

A aplicação do questionário semiestruturado foi direcionada, em um primeiro momento de coleta, aos ex-estagiários do Curso Superior de Inteligência Estratégica da Escola Superior de Guerra (CSIE/ESG)<sup>83</sup>, sendo eles profissionais da área de defesa, fiscalização, justiça e segurança pública e defesa social que tenham exercido ou exerçam suas atividades em setores de Inteligência. A população foi definida pelo universo dos ex-estagiários do CSIE, que a Divisão de Assuntos de Inteligência Estratégica (DAIE), da Escola Superior de Guerra (ESG), possuía em seu cadastro de controle, totalizando 354 (trezentos e cinquenta e quatro) e-mails.

Em um segundo momento de coleta, a pesquisa de levantamento de campo também foi aplicada aos profissionais de justiça e de segurança pública e defesa social, que concluíram o Curso de Introdução à Atividade de Inteligência (CIAI)<sup>84</sup> da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP). A população foi definida por conveniência no universo dos profissionais aprovados no CIAI entre os Ciclos 22 (10/05/2011 – 11/08/2011) ao 40 (16/05/2017 – 31/08/2017), nos quais o pesquisador foi Tutor das referidas turmas do Curso, totalizando 610 (seiscentos e dez) e-mails. As informações foram obtidas por meio do por meio do Tutor Master no Estado do Espírito Santo da Rede de Ensino à Distância (EAD) da SENASP/MJSP.

Visando obter uma amostra representativa da população total de ex-estagiários do CSIE e de alunos concludentes aprovados no CIAI, foi decidido por conveniência e julgamento, que os questionários seriam enviados a todos os e-mails disponíveis pelos critérios de seleção supramencionados. Em se tratando de uma pesquisa quali-quantitativa, o valor de cada questionário respondido é muito significativo, pois os ex-estagiários do CSIE e os concludentes aprovados no CIAI tiveram contato direto com os conceitos e a doutrina de Inteligência, objeto de pesquisa. Corroborado pelo pré-requisito de estar na área de Inteligência para a matrícula nos dois cursos, o universo de pesquisa está representado por profissionais que atuaram ou ainda atuam nas atividades de Inteligência, durante ou após a

---

<sup>83</sup> Curso Superior de Inteligência Estratégica (CSIE) da Escola Superior de Guerra (ESG). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2090.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2090.htm). Acesso em: 31 mar. 2018.

<sup>84</sup> O Curso de Introdução à Atividade de Inteligência (CIAI), modalidade à distância, tem por objetivo capacitar, por meio de formação básica, o profissional de segurança pública e defesa social que desempenha suas funções diurnas nas agências de Inteligência. O curso se destina a Policiais Federais, Rodoviários Federais, Civis, Militares e Profissionais da Perícia, Justiça, Defesa Civil e Fiscalização. Disponível em: <http://portal.ead.senasp.gov.br/academico/editoria-a/ementas>. Acesso em: 20 dez. 2018.

conclusão do CSIE ou do CIAI, possuindo, com isso, as qualificações desejadas para a verificação de pesquisa.

A pesquisa foi registrada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Vila Velha (CEP-UVV), sob o Número do Parecer: 2.675.525, em 25 de maio de 2018.

A aplicação do questionário foi realizada, por meio da ferramenta Google Forms, em meio eletrônico, sendo garantido o conhecimento e a anuência ao “TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)”, que ocorreu por meio do próprio sistema, através de confirmação de e-mail. Não era possível participar da pesquisa caso não houvesse a anuência ao TCLE.

As perguntas do instrumento de pesquisa visaram obter as impressões sobre o processo de produção de conhecimento como uma das atividades básicas dos profissionais de Inteligência, avaliando circunstâncias relacionadas ao emprego do ciclo da Inteligência. O instrumento de pesquisa foi dividido em três grupos de perguntas: gerais, relacionadas ao ciclo da Inteligência, e sobre a relação entre decisores e analistas. As informações foram analisadas e sintetizadas, de forma a permitir a apresentação e a comparação das considerações dos autores e dos profissionais de Inteligência, identificando possíveis falhas e patologias, previstas ou não, para ao final sugerir medidas corretivas ou de adequação.

A pesquisa de levantamento de campo foi aplicada em momentos distintos, visando garantir a impressão segmentada dos participantes do CSIE e do CIAI, distintamente. Primeiro, foi aplicado o questionário, por meio do apoio da Divisão de Assuntos de Inteligência Estratégica (DAIE) da ESG, aos ex-estagiários do CSIE, na data de 05/06/2018, sendo reencaminhado e-mail de sensibilização em 29/06/2018. Segundo, foi aplicado o questionário aos concludentes com aprovação do CIAI, dos ciclos 22 ao 40, em que o pesquisador tenha sido Tutor das turmas ministradas, na data de 24/06/2018, sendo reencaminhado e-mail de sensibilização em 09/07/2018 e 12/02/2019.

Do total de 354 (trezentos e cinquenta e quatro) e-mails dos ex-estagiários do CSIE, segundo informações da DAIE/ESG, 35 (trinta e cinco) retornaram como “mensagem não entregue” ou “endereço não encontrado”. Esse número foi subtraído da população, consolidando 319 (trezentos e dezenove) e-mails habilitados.

Do total de 610 (seiscentos e dez) e-mails dos concludentes aprovados no CIAI, 59 (cinquenta e cinco) retornaram como “mensagem não entregue” ou “endereço

não encontrado”. Esse número também foi subtraído da população, consolidando 551 (quinhentos e cinquenta e um) e-mails habilitados.

O total de questionários respondidos pelos ex-estagiários do CSIE foi de 36 (trinta e seis), consolidando uma taxa de resposta<sup>85</sup> de 11,28%. Os concludentes aprovados no CIAI responderam 52 (cinquenta e dois) questionários, consolidando uma taxa de resposta de 9,43%. Apesar de não ser, exclusivamente, uma pesquisa quantitativa probabilística simples, para efeitos de ilustração, conforme estabelece Levin e Fox (2004, p. 177-215), se considerarmos o tamanho da população em cada curso, com um nível de confiança escolhido de 95% e a alta homogeneidade desta população<sup>86</sup>, aplicando a fórmula para o cálculo amostral de uma população finita, temos:

**Fórmula 1.** Fórmula para o cálculo amostral de uma população finita.

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p) \cdot N}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

**Fonte:** Adaptado de Levin e Fox (2004, p. 177-215).

Onde, o  $z$  é a constante estatística (1,96) para o grau de confiança adotado (de 95%);  $p$  é a prevalência presumida de que, ao menos, 98% dos indivíduos pesquisados possuem as mesmas características desejadas, no caso, ser conhecedor da metodologia do ciclo da Inteligência (0,98);  $N$  é a população de participantes do CSIE (319) e CIAI (551), respectivamente; e  $\varepsilon$  é o erro tolerável de 5% (0,05). Aplicando a fórmula, obtemos uma amostra necessária de 28 (vinte e oito) participantes para CSIE e de 29 (vinte e nove) para o CIAI.

---

<sup>85</sup> Total de e-mails efetivamente enviados dividido pelo total de questionário respondidos.

<sup>86</sup> Todos os participantes da pesquisa são servidores públicos das áreas de defesa, justiça, fiscalização e segurança pública e defesa social e possuem, certamente, conhecimento e contato com a doutrina de Inteligência e com o conceito do ciclo da Inteligência. Por terem completado os respectivos cursos, atuado ou ainda continuarem atuando na área de Inteligência, já que isso foi pré-requisito para matrícula nos dois cursos considerados CSIE e CIAI.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida entre os meses de janeiro a julho de 2017, compreendendo a data de criação de CIA (1947) e os dias atuais. Os critérios de seleção e exclusão foram definidos pela relação e pertinência com o modelo do ciclo da Inteligência, sendo excluídos aqueles temas que, mesmo sendo oriundos da área de Inteligência, não estão diretamente relacionados à metodologia de produção do conhecimento e ao ciclo da Inteligência.

Os conteúdos da pesquisa bibliográfica apresentaram, com certa frequência, relação a aspectos históricos, das relações políticas interestados ou de erros e falhas evidentes da Inteligência. Compreensível, se considerarmos o ambiente compartimentado e sigiloso dessa atividade. Não há um propósito efetivo de divulgação de resultados, exceto quando isso faz parte do escopo do que se pretende alcançar politicamente. Foram identificados 24 (vinte e quatro) estudos, conforme o Apêndice B, sendo 12 (doze) artigos científicos, 9 (nove) livros e 3 (três) dissertações de mestrado. O modelo do ciclo da Inteligência é apresentado em uma configuração denominada “básica” ou “tradicional”, que, na definição de Phythian (2014, p. 58), considera o ciclo em quatro fases: direção, coleção, processamento e disseminação; e, em versões adaptadas, geralmente, ampliando o número de fases, conforme apresenta Richards (2010, p. 10) e Evans (2009, p. 22-46). Não há um modelo único para o ciclo da Inteligência e as fases variam de 2 (duas) a 8 (oito). As fases que sempre estão presentes são a coleção e a análise e, em alguns casos, elas são consideradas como de maior importância para o funcionamento do ciclo. A falta de diretrizes de decisores, ruídos na comunicação de formuladores de políticas e analistas, pouca credibilidade sobre os produtos da Inteligência e que o ciclo não se aplica à todas às situações da Inteligência foram algumas observações identificadas como problemas ou falhas da Inteligência.

A pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura permitiram conhecer e identificar, no universo de trabalho das atividades da Inteligência, sobre a formação, os procedimentos e os métodos utilizados, bem como sobre as considerações e críticas, principalmente aquelas relacionadas ao emprego e uso do ciclo da Inteligência. Foi verificado, entre os autores pesquisados, uma latente inquietação quanto à adoção e o emprego do ciclo da Inteligência como único instrumento de produção de conhecimento de Inteligência para o processo decisório.

Aprofundando a análise e as considerações desses autores, percebemos que, apesar de o método do ciclo da Inteligência ter representado o “melhor” do contexto e momento histórico pretérito da Inteligência, onde não se dispunha do *know-how* e dos recursos tecnológicos atuais, ele não se aplica, perfeitamente, a todas as situações em que os profissionais da Inteligência precisam de orientação analítica. Contudo, ele ainda permanece como uma referência de destaque e sem um sucessor definido.

O ciclo da Inteligência ainda é tão relevante que mesmo após tanto tempo de sua concepção (1948) ele continua a “incomodar” pesquisadores e profissionais, que concentram a maioria de seus estudos no sentido de encontrar uma adaptação ideal ou um substituto para ele. De certo que essa não é uma tarefa fácil, pois com seus setenta e um anos de existência, o ciclo permanece entre os conteúdos de ensino e na rotina de trabalho das agências de Inteligência, mesmo que com adaptações, principalmente relacionadas ao desenvolvimento tecnológico. Para se ter uma ideia da dificuldade em encontrar um substituto, o aspecto da simplicidade do modelo, uma das críticas por parte dos autores, ao mesmo tempo em que pode contribuir para uma falha é que torna o ciclo um processo de fácil assimilação no universo da Inteligência.

A ideia de encontrar um substituto para o ciclo da Inteligência é o que tem encantado a maioria dos pesquisadores, principalmente autores ingleses e americanos, que escrevem sobre suas possíveis falhas e patologias. Significativa parte das abordagens acabam por percorrer as etapas do ciclo destacando inconsistências, principalmente, nas estruturas organizacionais das agências de Inteligência, no processo de seleção e de capacitação de profissionais para a área e na conturbada relação desses profissionais com suas chefias e decisores políticos. Nesse sentido, as observações têm se concentrado sobre aspectos gerenciais das unidades de Inteligência e na relação de seus integrantes e consumidores.

Na revisão de literatura, também tivemos a oportunidade de verificar sobre os tipos e produtos da Inteligência, destacando entre os tipos a Inteligência Básica, Atual, de Advertência e Estimativa, bem como, entre os produtos, a Inteligência de Alerta, Atual ou Corrente, Estudos em Profundidade e Estimativas. Ao debruçamos com mais acuidade sobre as considerações desses autores, verificamos que eles questionam o uso do ciclo da Inteligência por ele não ser aplicável a todos os tipos e produtos de Inteligência, contudo, via de regra, concordam que ele possui alinhamento com a Inteligência de Estudos em Profundidade e de Estimativas, já que, nestes

casos, geralmente estando no nível estratégico, o processo de produção se alinha com as etapas do ciclo, sem a pressão e urgência dos resultados imediatos, como exigido para Inteligência de Alerta, Atual ou Corrente.

O ciclo da Inteligência foi uma solução metodológica para a Inteligência, contudo, o desenvolvimento tecnológico tem modificado e dominado as relações entre pessoas, empresas e governos. Essa nova dinâmica imprimiu um ritmo diferente que exige, cada vez mais, uma resposta rápida dos segmentos de Inteligência, no sentido de alertar sobre situações ou eventos que impactam as rotinas institucionais. Assim, a estrutura do ciclo, da forma como foi concebido, não mais parece adequada e suficiente para espelhar a disposição de como as divisões e os espaços físicos das agências de Inteligência se organizam e trabalham para suprir suas necessidades atuais. Todavia, o ciclo ainda segue pertinente como um elemento conceitual de um processo em etapas, limitado por todas as considerações e observações de autores e profissionais em sua aplicação e efetividade.

O resultado da pesquisa de levantamento de campo com as respectivas respostas às questões formuladas é apresentado para fins de análise e discussão. As perguntas estão agrupadas em perguntas gerais, perguntas relacionadas ao ciclo da Inteligência e perguntas sobre a relação entre decisores e analistas.

## 5.1. GRUPO DE PERGUNTAS GERAIS

### 5.1.1. Qual edição do CSIE/ESG participou?

**Tabela 1.** Participantes por edição do CSIE/ESG

Edição	Participante
2010	5
2011	2
2012	4
2013	5
2014	1
2015	8
2016	3
2017	4
2018	4

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

No caso do CIAI/SENASP, essa pergunta não foi formulada, contudo, o ciclo do curso em que cada respondente participou é de conhecimento do pesquisador, por meio do Tutor Master no Estado do Espírito Santo da Rede de Ensino

a Distância (EAD) da SENASP/MJSP. Assim, apresentamos os resultados, agrupados pelo ciclo e o ano de participação no curso.

**Tabela 2.** Participantes por ciclo do CIAI/SENASP

Ciclo	Ano	Participante
22	2011	3
24	2012	4
26	2012	3
30	2014	5
31	2014	3
32	2014	4
34	2015	5
35	2015	6
36	2016	5
37	2016	7
38	2016	3
40	2017	4

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

No grupo de perguntas gerais, foi feita a caracterização e a qualificação dos participantes da pesquisa, demonstrando suas capacitações e experiências, de forma a confirmar sua condição de agente de colaboração participativa e crítica, bem como de agregar valor com suas observações.

O período de participação nos respectivos cursos, CSIE/ESG e CIAI/SENASP, compreendido entre os anos de 2010 a 2018, apresenta uma distribuição regular de respondentes, próxima à média de edições, no caso do CSIE/ESG e de ciclos no caso do CIAI/SENASP.

### 5.1.2. Qual a sua instituição de origem?

**Tabela 3.** – Instituição de origem

Instituição	CSIE	CIAI
Caixa Econômica Federal	1	-
Corpo de Bombeiros Militar	-	6
Exército Brasileiro	7	-
Força Aérea Brasileira	4	-
Guarda Civil Municipal	1	1
Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	1	-
Ministério da Previdência Social	1	-
Ministério Público Estadual	1	-
Polícia Civil	6	20
Polícia Federal	5	-
Polícia Militar	7	23
Polícia Rodoviária Federal	2	-
Sistema Prisional Estadual	-	2

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Apesar da prevalência do segmento de segurança pública e defesa social, o rol de instituições de origem dos participantes contempla representantes de quase todas as instituições dos segmentos de defesa, penitenciário, fiscalização e segurança pública e defesa social. As organizações mais representadas no rol de respondentes são a Polícia Militar (30) e a Polícia Civil (26), seguidas do Exército Brasileiro (7), Corpo de Bombeiros Militar (6), Polícia Federal (5) e Força Aérea Brasileira (4).

### 5.1.3. Qual a Unidade Federativa da sua instituição de origem?

**Tabela 4.** Unidade Federativa da Instituição de origem

Unidade Federativa	CSIE	CIAI
Amazonas	1	2
Bahia	3	-
Distrito Federal	12	-
Espírito Santo	3	40
Mato Grosso	2	1
Paraná	2	1
Pernambuco	1	-
Rio de Janeiro	7	3
Rio Grande do Sul	1	-
Rondônia	1	-
Santa Catarina	2	-
São Paulo	1	2
Maranhão	-	1
Mato Grosso do Sul	-	1
Minas Gerais	-	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A distribuição por unidade federativa da instituição de origem foi significativa, com a participação do Distrito Federal e de metade dos estados do país. A participação de ao menos um estado de cada região brasileira permitiu verificar sobre a homogeneidade e amplitude da aplicação da doutrina de Inteligência no Brasil. O número de participantes do Espírito Santo (43) pode ter ocasionado incidido em um viés de regionalidade, destacando o entendimento local sobre os questionamentos e conteúdos apresentados. A maior participação de profissionais do Estado do Espírito Santo, principalmente no CIAI, provavelmente ocorreu pela condição anterior do pesquisador de tutor do respectivo curso. Apesar dessa característica, não havia, no desenvolvimento do estudo, uma condição hierárquica que pudesse comprometer o propósito e as conclusões da pesquisa.

#### 5.1.4. Qual o seu grau de escolaridade?

**Tabela 5.** Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	CSIE	CIAI
Doutorado	4	-
Mestrado	14	3
Pós-graduação	17	34
Superior (Graduação)	1	15

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O grau de escolaridade dos participantes do CSIE é, significativamente, maior. Possivelmente, em decorrência da questão natural do processo de seleção e do público alvo pretendido para aquele curso, os estagiários do CSIE, via de regra, são profissionais com tempo médio de carreira, o que os permite maior possibilidade de aperfeiçoamento. Todavia, dois terços dos participantes concludentes aprovados no CIAI possuem, ao menos, uma especialização.

#### 5.1.5. Qual o curso da sua graduação?

**Tabela 6.** Curso de graduação

Curso de graduação	CSIE	CIAI
Administração	3	6
Bacharel em Direito	11	19
Bacharel em Segurança Pública	-	10
Ciências Aeronáuticas	4	-
Ciências Biológicas	-	1
Ciências Contábeis	-	1
Ciências Econômicas	1	1
Ciências Militares	6	-
Ciências Navais	1	-
Ciências Sociais	1	-
Comunicação Social	1	1
Engenharia Civil	1	-
Engenharia Elétrica	1	-
Engenharia Florestal	1	-
Fonoaudiologia	-	1
Formação de Oficiais	2	-
Geografia	-	1
História	1	2
Letras	-	2
Pedagogia	1	-
Química	-	1
Sistema da Informação	-	4
Tecnologia da Informação	1	-
Teologia	-	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Bacharel em Direito (30), Bacharel em Segurança Pública (10), Administração (9) e Ciências Militares (6) são os cursos de graduação de onde provêm mais da metade dos profissionais que participaram da pesquisa. A predominância de respondentes provenientes do Direito é significativa, principalmente, para a área de segurança pública e defesa social, entretanto, essa realidade vem se modificando ao longo do tempo, mesmo que algumas instituições estejam exigindo o curso de direito para ingresso na polícia militar. A inclusão de outras áreas, relacionadas à gestão, como administração e específicas, como segurança pública, ciências militares, sistema de informação e ciências aeronáuticas são um exemplo dessa tendência.

#### 5.1.6. Em qual segmento de Inteligência é a sua ocupação atual?

**Tabela 7.** Ocupação atual no segmento de Inteligência

Segmento de Inteligência	CSIE	CIAI
Analista	14	23
Contraineligência	2	5
Gestor em uma unidade ou serviço de inteligência governamental.	14	6
Operações	1	13
Outra ocupação relacionada com a inteligência.	2	4
Usuário em uma agência governamental que recebe relatórios de inteligência.	3	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A maior parte dos participantes (37) está no segmento de análise e na gestão de unidade ou serviço de Inteligência governamental (20). Esses dois segmentos são apontados pelos pesquisadores como os responsáveis por diversos ruídos de comunicação no processo do ciclo da Inteligência. A opinião desses profissionais tem significativa relevância, na relação entre analistas e gestores, mesmo que os gestores só representem, aproximadamente, um quarto do total de respondentes.

No CSIE, observamos que os segmentos mais representativos são analistas (14) e Gestor em uma unidade ou serviço de Inteligência governamental (14). Já no CIAI, temos analista (23) e operações (13). A maior presença de gestores no CSIE, muito provavelmente, se deve às características relacionadas ao perfil dos participantes desse curso, profissionais com tempo médio de carreira. No caso do CIAI, há uma propensão às funções mais operativas, sejam como analista ou como agente de operações.

**5.1.7. Com quais organizações de Inteligência o(a) Senhor(a) atua, por haver trabalhado nelas ou por haver feito uso de seus produtos de Inteligência?**

**Tabela 8.** Organizações de Inteligência com que atua

Organizações de Inteligência	CSIE	CIAI
Civil, nível estratégico do governo	13	8
Civil, nível operacional do governo	4	15
Civil, nível tático do governo	1	5
Militar, nível estratégico	10	11
Militar, nível operacional	4	11
Militar, nível tático	3	2
Outras	1	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O nível de atuação estratégico (42), juntamente com o nível operacional (34), são os que prevalecem entre os participantes, sejam eles militares ou civis. Diferente da Tabela 7, onde o cenário é o atual, na Tabela 8, é possível verificar que o agrupamento de recursos humanos no atendimento das demandas de Inteligência se concentra no âmbito estratégico (formulação de políticas) e no âmbito operacional (relacionadas à atividade-fim de cada instituição). Essa característica, geralmente, interfere no desenho organizacional das agências de Inteligência para o atendimento das necessidades urgentes, seja no âmbito da formulação de políticas ou no atendimento das atribuições constitucionais do órgão que sedia o serviço de Inteligência.

A configuração para o atendimento das demandas imediatas, aliados à confiança e à cultura organizacional, impactam os aspectos relacionados ao uso da doutrina e ao próprio modelo do ciclo da Inteligência. Como o formato é cartorial, o fator tempo acaba por determinar o tipo de conteúdo que é gerado.

**5.1.8. Quantos anos de experiência o(a) Senhor(a) possui na área de Inteligência?**

**Tabela 9.** Experiência em anos na área de Inteligência

(continua)

Experiência em anos	CSIE	CIAI
Menos de 2	3	11
3	1	2
4	-	5
5	3	5
6	1	5
7	1	5

**Tabela 9.** Experiência em anos na área de Inteligência

Experiência em anos	(conclusão)	
	CSIE	CIAI
8	2	7
9	1	-
10	3	1
11	2	1
12	1	1
13	1	1
14	-	2
15	8	-
16	2	2
17	1	1
18	3	1
19	1	-
20	-	2
25	1	-
30	1	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A concentração em anos de experiência para os participantes do CIAI é, nitidamente, no terço inicial da carreira, visto que a proposta do curso é direcionada aos aqueles profissionais em início de carreira e no caso do CSIE, no segundo terço, também seguindo a proposta do referido curso em alcançar profissionais com tempo médio de carreira.

#### 5.1.9. Por favor, indique seu sexo:

**Tabela 10.** Sexo do participante

Sexo	CSIE	CIAI
Masculino	34	41
Feminino	2	11

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O ambiente da Inteligência ainda é, predominantemente, masculino, principalmente, para os profissionais com tempo médio de carreira, como observamos nos respondentes do CSIE. Apesar dessa predominância masculina e da existência de um preconceito não declarado, mas perceptível, quanto ao papel da mulher na atividade de Inteligência, o cenário vem se modificando quando analisamos os participantes concludentes do CIAI, um curso inicial, onde temos um número um pouco maior de mulheres, contudo, ainda aquém da participação masculina.

#### 5.1.10. Além do Brasil, o(a) Senhor(a) possui experiência em outros países, na área de Inteligência?

**Tabela 11.** Experiência em outros países

Experiência em outros países	CSIE	CIAI
Sim	12	1
Não	24	51

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Entre os ex-estagiários do CSIE, identificamos um terço de profissionais com experiência em outros países, sendo que foram citados: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos da América, Israel, Itália, Paraguai, Peru, Portugal e Uruguai. Já entre os concludentes aprovados no CIAI, foi citado apenas o Estados Unidos da América.

#### 5.1.11. O(a) Senhor(a) faz parte de alguma associação profissional relacionada à área de Inteligência?

**Tabela 12.** Participação em associação profissional de Inteligência

Participação	CSIE	CIAI
Sim	1	1
Não	35	51

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Entre os ex-estagiários do CSIE, foi citado a INASIS (Associação Internacional para Estudos de Segurança e Inteligência)<sup>87</sup> e o IBRAV (Instituto Brasileiro de Análise de Veracidade)<sup>88</sup>. Entre os concludentes aprovados no CIAI, foi citado a Rede Capixaba de Inteligência<sup>89</sup>. Os profissionais de Inteligência brasileiros ainda são reticentes à participação formal em grupos que contemplem integrantes do setor privado.

<sup>87</sup> A Associação Internacional para Estudos de Segurança e Inteligência (INASIS) congrega pesquisadores e profissionais da inteligência e segurança na mesma associação, a fim de produzir resultados muito proveitosos para ambos os lados. Disponível em: <https://www.facebook.com/InasisOfficial/>. Acesso em: 20 dez. 2018.

<sup>88</sup> O Instituto Brasileiro de Análise de Veracidade (IBRAV) é constituído na forma de uma associação sem fins lucrativos, composta por profissionais que atuam com foco no ensino, pesquisa e aplicação das técnicas de Entrevista, Elicitação, Interrogatório e Análise de Veracidade. Disponível em: <https://www.ibrav.org.br/>. Acesso em: 20 dez. 2018.

<sup>89</sup> A Rede Capixaba de Inteligência e composta por profissionais das áreas de segurança e inteligência de organizações com atuação no estado do Espírito Santo, representando os segmentos público e privado. É uma iniciativa do grupo empresarial Espírito Santo em Ação “ES em Ação”. Disponível em: <http://es-acao.org.br/rede/?active=rede-capixaba-de-inteligencia>. Acesso em: 30 set. 2018.

### 5.1.12. O(a) Senhor(a) faz parte de algum grupo de estudo ou pesquisa relacionado à área de Inteligência?

**Tabela 13.** Participação em grupo de estudos de Inteligência

Participação	CSIE	CIAI
Sim	4	-
Não	32	52

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Foram citados a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), a Divisão de Doutrina da Polícia Rodoviária Federal, a Divisão de Doutrina e Capacitação da Polícia Federal e o Mestrado em Segurança Pública da UUV. As iniciativas no país são poucas e a participação dos profissionais, ainda incipiente. Isso reforça a necessidade de se ampliar o número de pesquisas. Nesse sentido, é importante destacar as iniciativas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com o funcionamento do Centro de Estudos Estratégicos e Inteligência Governamental (CEEIG) e da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), no sentido de disponibilizar, em seu sítio na *internet*, as edições da Revista Brasileira de Inteligência<sup>90</sup>. Essas iniciativas têm contribuído com o debate e a reflexão acerca dos temas possuidores de alguma interface com a Inteligência.

No caso americano, a CIA<sup>91</sup> disponibiliza uma estrutura de divulgação de informações relacionados à Inteligência, inclusive com um ambiente direcionado às crianças, com conceitos e orientações. Ela também estimula a produção e publicação de estudos, livros, artigos, críticas de livros, etc. por meio do site. Essas informações procuram sensibilizar sobre a importância das atividades que a CIA desenvolve, buscando ampliar o respaldo e a aceitação perante à sociedade norte-americana. Todavia, mesmo que isso possa representar uma forma dissimulada e de custo reduzido para a obtenção de informações sobre o funcionamento de sistemas de Inteligência no mundo inteiro (e, na prática, não deixa de ser), a iniciativa contribui para a divulgação de conteúdos e a ampliação do debate e discussão a partir das informações disponibilizadas. Certamente, não é a única possibilidade, mas tem se constituído em uma forma sistemática e institucional de divulgação.

<sup>90</sup> Disponível em: <http://www.abin.gov.br/revista-brasileira-de-inteligencia/>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>91</sup> Disponível em: <https://www.cia.gov>. Acesso em: 30 mar. 2018.

## 5.2. GRUPO DE PERGUNTAS RELACIONADAS AO CICLO DA INTELIGÊNCIA

### 5.2.1. Por favor, informe a frequência de ocorrência das situações listadas.

**Tabela 14.** Produção, Uso e Diretrizes para a Inteligência CSIE/ESG

Questões	Frequência				
	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
O(a) Senhor(a) produz documentos de Inteligência.	9	10	8	6	3
A sua organização produz documentos de Inteligência.	18	8	5	5	-
O ciclo da Inteligência é utilizado pelo(a) Senhor(a) para produção de conhecimentos de Inteligência.	14	7	9	5	1
O ciclo da Inteligência é utilizado pela sua instituição para produção de conhecimentos de Inteligência.	14	12	6	4	-
Os temas e assuntos, importantes ou prioritários, que devem ser acompanhados pela Inteligência estão definidos previamente, por meio de repertório ou relação de assuntos de interesse.	14	10	4	8	-
As diretrizes e orientações do gestor, sobre os aspectos que devem estar contemplados pelos produtos de Inteligência, são definidos, previamente, por ele.	9	11	5	7	4

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 14A.** Produção, Uso e Diretrizes para a Inteligência CIAI/SENASP

Questões	Frequência				
	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
O(a) Senhor(a) produz documentos de Inteligência.	12	12	9	12	7
A sua organização produz documentos de Inteligência.	30	13	7	1	1
O ciclo da Inteligência é utilizado pelo(a) Senhor(a) para produção de conhecimentos de Inteligência.	17	12	9	9	5
O ciclo da Inteligência é utilizado pela sua instituição para produção de conhecimentos de Inteligência.	22	17	10	3	-
Os temas e assuntos, importantes ou prioritários, que devem ser acompanhados pela Inteligência estão definidos previamente, por meio de repertório ou relação de assuntos de interesse.	14	17	11	8	2
As diretrizes e orientações do gestor, sobre os aspectos que devem estar contemplados pelos produtos de Inteligência, são definidos, previamente, por ele.	24	20	4	3	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Heuer Junior (1999), esclarece que a produção de documentos de Inteligência tem sido apresentada como essencial no desenvolvimento e no uso das habilidades cognitivas para os profissionais que atuam como analistas. Nesse contexto, observamos que os respondentes do CSIE e do CIAI produzem documentos de Inteligência, contudo, com menor regularidade que suas organizações, quando somamos as concentrações de frequência de “sempre” e “muitas vezes”.

Quanto ao uso do ciclo da Inteligência para produção de conhecimentos de Inteligência, os profissionais admitem que utilizam o ciclo. Todavia, em uma frequência menor do que as suas instituições o utilizam. A análise das respostas nos indica que, tanto para a produção de documentos de Inteligência quanto para o uso do ciclo na produção desses produtos, os profissionais reconhecem que suas organizações estão mais propensas a produzir e utilizar o ciclo do que eles próprios, apesar da evidência de uso do ciclo por, aproximadamente, um terço dos respondentes em cada curso. É possível que o estímulo institucional ao uso do ciclo seja maior do que a real necessidade de utilização dessa metodologia em suas atividades diárias de produção do conhecimento de Inteligência.

Poucos manifestaram que nunca utilizam o ciclo da Inteligência para a produção de conhecimentos, CSIE (1) e CIAI (5). Nesses casos, há de se esperar que esses profissionais utilizem outra metodologia ou técnica. Também deve-se considerar que é possível, que não produzam conhecimentos e, por essa razão, nunca utilizam o ciclo. Essa questão será verificada adiante, no item 5.2.3, quando será questionado sobre o uso de outra metodologia para produção de conhecimento.

A maioria dos participantes concorda que os temas e assuntos, importantes ou prioritários, estão definidos previamente, por meio de repertório ou relação de assuntos de interesse. Contudo, a indefinição de temas e assuntos tem sido uma das reclamações recorrentes dos analistas no processo de produção de conteúdo, conforme Heuer Junior (1999). A resposta pode impactada pelo tipo de Inteligência ou produto de Inteligência que se deseja. Na Inteligência Atual ou Corrente, desenvolvida regularmente, todos os dias, como um registro enciclopédico, os profissionais, geralmente, possuem ou mesmo definem suas próprias orientações, pois estão, a todo instante, promovendo registros de conteúdos. Nesse sentido, é natural acreditar que o repertório de assuntos de interesse já esteja definido. Na Inteligência de Alerta, ou mesmo na Estimativa, os pedidos costumam vir com a urgência e a indefinição típicos dos momentos de crise e, nesses casos, os analistas precisam de maiores esclarecimentos para direcioná-los, evitando a perda de foco, tempo e esforço.

A crença de que essas diretrizes e orientações do gestor, sobre os aspectos que devem estar contemplados pelos produtos de Inteligência estão definidos previamente é menor no CSIE do que no CIAI. Possivelmente, os participantes do CIAI, em início de carreira, estão mais propensos a acreditar no cumprimento das etapas do modelo do ciclo como uma orientação doutrinária e, também, mais confiantes do que os participantes do CSIE, de que seus gestores estabelecerão as prioridades e farão as definições de que precisam. Os participantes do CSIE, supostamente devido ao seu tempo médio de carreira e à sua experiência profissional na atividade de Inteligência, podem estar mais esclarecidos, conscientes ou até mesmo desacreditados de que, na realidade, as etapas do modelo do ciclo funcionem exatamente como foi estabelecido pela doutrina, mesmo que naturalmente, todo modelo possa requerer, em sua aplicação total ou parcial, algum grau de adequação.

### 5.2.2. Por favor, informe o grau de concordância com as situações listadas.

**Tabela 15.** Aplicabilidade, Adequação e Etapas do ciclo da Inteligência CSIE/ESG

(continua)

Questões	Frequência				
	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
O ciclo da Inteligência se aplica a todos os produtos da Inteligência.	9	23	1	2	1
O ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) é uma metodologia adequada para a produção de conhecimento.	13	21	-	2	-
As etapas do ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) contemplam todos os aspectos necessários à produção de conhecimento.	10	21	3	1	1
O ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) NÃO É uma metodologia adequada para a produção do conhecimento.	0	7	3	13	13

**Tabela 15.** Aplicabilidade, Adequação e Etapas do ciclo da Inteligência CSIE/ESG

Questões	Frequência				
	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
As etapas do ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) NÃO contemplam todos os aspectos necessários à produção do conhecimento.	1	9	3	14	9

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 15A.** Aplicabilidade, Adequação e Etapas do ciclo da Inteligência CIAI/SENASP

Questões	Frequência				
	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
O ciclo da Inteligência se aplica a todos os produtos da Inteligência.	24	20	4	3	1
O ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) é uma metodologia adequada para a produção de conhecimento.	27	19	2	4	-
As etapas do ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) contemplam todos os aspectos necessários à produção de conhecimento.	22	21	3	6	-
O ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) NÃO É uma metodologia adequada para a produção do conhecimento.	2	4	2	18	22
As etapas do ciclo da Inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) NÃO contemplam todos os aspectos necessários à produção do conhecimento.	2	9	4	17	20

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A percepção para a maioria dos profissionais é de que o ciclo da Inteligência se aplica a todos os produtos da Inteligência. Essa constatação se apresenta interessante, pois, mesmo eles acreditando que o ciclo se aplica a todos os

produtos, no item 5.2.1, conforme vimos anteriormente, eles não utilizam o ciclo para todos os produtos que produzem, mas possuem uma percepção maior de que a organização a qual pertencem utiliza o ciclo para todos os produtos. Essa divergência de percepção, possivelmente, pode estar surgindo de uma avaliação que eles próprios têm do ciclo – como complexo, por não ter o tempo suficiente para empregá-lo completamente, ou mesmo, por não se sentirem capacitados à utilizá-lo em circunstâncias de urgência.

A maioria dos participantes acredita que o ciclo tradicional da Inteligência (planejamento e direção; coleção; processamento, análise e produção; e disseminação) é uma metodologia adequada à produção de conhecimento e que suas etapas contemplam todos os aspectos necessários.

Contudo, na contra pergunta, os profissionais se manifestaram de forma diferente, deixando transparecer que, em algum momento ou circunstância, o ciclo e, principalmente, suas fases podem não ser adequados para o alcance de todos os aspectos necessários à produção do conhecimento.

### **5.2.3. O(a) Senhor(a) utiliza outra metodologia, diferente do ciclo da Inteligência, para a produção de conhecimentos?**

**Tabela 16.** Utiliza outra metodologia para produção de conhecimentos

Utiliza	CSIE	CIAI
Sim	6	1
Não	30	51

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A pergunta sobre o uso de outra metodologia procura identificar novos processos ou técnicas adotados pelos profissionais para a produção de conhecimento e complementar as respostas anteriores, principalmente, do item 5.2.2. Dentre as respostas dos ex-estagiários do CSIE, foram citadas metodologias de Ciclo Decisório<sup>92</sup>, de Nota Técnica<sup>93</sup> e de Análise de Risco, como a utilizada pela ABIN, denominada Metodologia de Análise de Riscos com Ênfase na Ameaça (ARENA)<sup>94</sup>.

<sup>92</sup> A metodologia do Ciclo Decisório tem relação com o ciclo PDCA (planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*)). Também conhecido como "ciclo de Shewhart" o PDCA tornou-se popular pelo Dr. W. Edwards Deming, considerado como o pai do controle de qualidade moderno. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_PDCA](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_PDCA). Acesso em: 20 dez. 2018.

<sup>93</sup> A metodologia de Nota Técnica referida pertence a uma instituição bancária e tem referência com o nome do documento produzido e não propriamente com o processo de produção do mesmo.

<sup>94</sup> Foi desenvolvida pela ABIN de modo convergente com a norma ISO 31000/2009. A Arena define o conceito de risco como a incerteza sobre os acontecimentos que podem comprometer a operação de

Também foi citado que é aplicada a metodologia do ciclo da Inteligência, suprimindo etapas, conforme as necessidades. Por fim, foi referido que não se utiliza uma metodologia pré-definida. Dentre as respostas dos concludentes aprovados no CIAI, foi citada a utilização do ciclo da Inteligência com a supressão de algumas de suas fases.

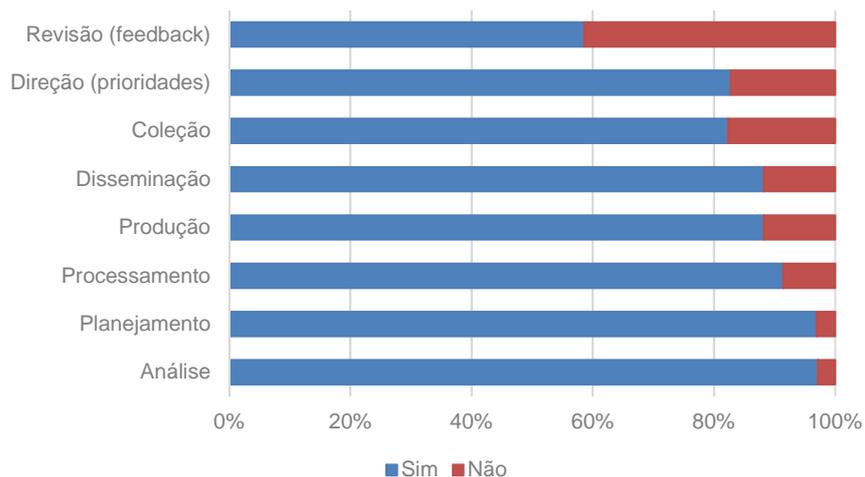
Apesar de terem citado outros processos de trabalho para produção do conhecimento, esses estão especialmente direcionados ao processo decisório e análise de risco, não configurando um modelo geral para produção do conhecimento de Inteligência, como o ciclo se propõe a ser. As metodologias citadas são extremamente eficientes para os fins específicos que se propõem na área do processo decisório e na análise de risco, podendo ser utilizadas em complementação as etapas ou fases do ciclo da Inteligência. Todavia, conforme afirmamos, não possuem o escopo amplo o suficiente para sua utilização além dessas situações específicas.

#### 5.2.4. No caso do(a) Senhor(a) utilizar o ciclo da Inteligência, quais são as etapas empregadas nesse processo?

**Tabela 17.** Etapas utilizadas do Ciclo da Inteligência

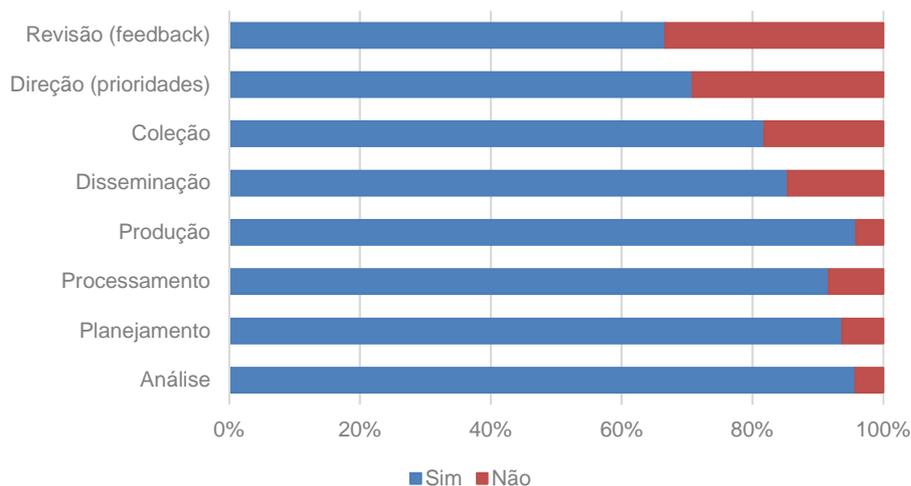
Etapas	CSIE		CIAI	
	Sim	Não	Sim	Não
Planejamento	32	1	45	3
Direção (prioridades)	24	5	34	14
Coleção	28	6	36	8
Processamento	32	3	44	4
Análise	34	1	45	2
Produção	30	4	46	2
Disseminação	30	4	41	7
Revisão (feedback)	17	12	28	14

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 1.** Etapas do ciclo da Inteligência utilizadas pelos participantes do CSIE/ESG



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 1A.** Etapas do ciclo da Inteligência utilizadas pelos participantes do CIAI/SENASP

Quando observamos a semelhança entre os Gráficos 1 e 1A, percebemos que os participantes indicam a utilização, em algum grau, de praticamente todas as oito etapas definidas por Evans (2009) para o ciclo da Inteligência. No entanto, as etapas de “revisão (*feedback*)” e “direção (prioridades)” são as de menor utilização, apesar de entre os participantes do CSIE haver uma maior utilização da etapa de “direção” quando comparado aos participantes do CIAI.

Essas informações indicam que o modelo do ciclo, na prática, não funciona sempre de forma cíclica em todas as circunstâncias e para todos os produtos de Inteligência. A menor utilização da etapa de direção por parte dos participantes do

CIAI provavelmente se deve a uma interlocução pouco frequente com os tomadores de decisão durante o processo. As etapas do ciclo da Inteligência mais utilizadas são, nesta ordem: análise, planejamento, processamento, produção e disseminação.

A etapa de “análise” é a mais utilizada pelos profissionais de Inteligência. Apesar de os participantes do CIAI terem escolhido a etapa de “produção” como a de maior utilização, esta pode ter sido confundida, conceitualmente, com as atividades da etapa de “análise”. Embora todas as etapas do ciclo exigirem, em algum grau e tipo, o emprego de cognição humana, é na etapa de “análise” em que esta é, inevitavelmente, mais demandada para o emprego de suas principais funções no processo de produção do conhecimento de Inteligência.

### 5.2.5. Indique o grau de importância que o(a) Senhor(a) atribui às etapas do ciclo da Inteligência.

**Tabela 18.** Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CSIE/ESG

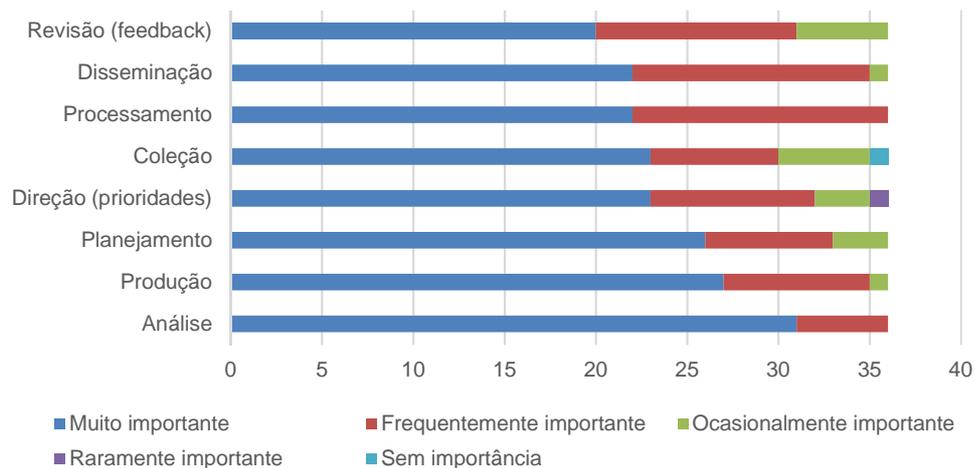
Etapas	Grau de importância				
	Muito importante	Frequentemente importante	Ocasionalmente importante	Raramente importante	Sem importância
Planejamento	26	7	3	-	-
Direção (prioridades)	23	9	3	1	-
Coleção	23	7	5	-	1
Processamento	22	14	-	-	-
Análise	31	5	-	-	-
Produção	27	8	1	-	-
Disseminação	22	13	1	-	-
Revisão (feedback)	20	11	5	-	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 18A.** Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CIAI/SENASP

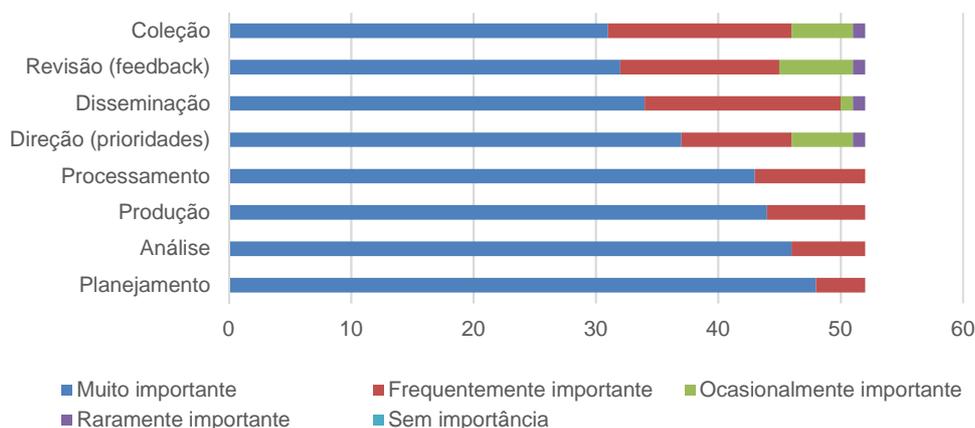
Etapas	Grau de importância				
	Muito importante	Frequentemente importante	Ocasionalmente importante	Raramente importante	Sem importância
Planejamento	48	4	-	-	-
Direção (prioridades)	37	9	5	1	-
Coleção	31	15	5	1	-
Processamento	43	9	-	-	-
Análise	46	6	-	-	-
Produção	44	8	-	-	-
Disseminação	34	16	1	1	-
Revisão (feedback)	32	13	6	1	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 2.** Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CSIE/ESG



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 2A.** Grau de importância atribuído às etapas do ciclo da Inteligência CIAI/SENASP

Entre os participantes do CSIE, a etapa de “análise” tem maior grau de importância; porém, no CIAI é a etapa de “planejamento” que recebe o maior de grau de importância, seguido próximo pela “análise”.

De forma geral, as etapas de análise, produção e planejamento são as que recebem o maior grau de importância entre os profissionais de Inteligência, sejam eles iniciantes ou não. Todas as etapas receberam a atribuição dos graus “muito importante” e “frequentemente importante”. Todavia, as etapas de “análise” e “processamento” no CSIE e “planejamento”, “análise”, “produção” e “processamento” no CIAI receberam, exclusivamente, esses dois conceitos, demonstrando a grande

importância que é atribuída à essas etapas. As etapas destacadas como de maior importância têm ligação com a análise e com os processos de cognição humana.

A etapa de “revisão (*feedback*)” recebeu, dos participantes do CSIE e do CIAI, graus de “ocasionalmente importante” e “raramente importante”, indicando que essa etapa, por vezes, é dispensada do processo do ciclo. Outra etapa que também recebeu graus de “ocasionalmente importante”, “raramente importante” e no CSIE também o de “sem importância” foi a “coleção”. Essa constatação se desalinha com as abordagens dos autores que identificam as etapas de coleção e análise como as mais importantes, sendo que o desenvolvimento tecnológico tem ampliado a automação dos procedimentos de coleção – o que, na visão dos analistas, pode representar uma atividade de menor *status* e importância, pois exigiria menor esforço cognitivo. No processo do ciclo, a coleção é condição indispensável para as demais etapas.

### 5.2.6. Quando está trabalhando na produção de conhecimentos, de que forma e em que proporção costuma RECEBER os dados e informações?

**Tabela 19.** Forma e proporção com que recebe os dados e informações CSIE/ESG

Forma	Proporção				
	0 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
Texto	1	3	2	12	18
Imagem	4	11	8	10	3
Sinais <sup>95</sup>	25	7	1	3	-
Áudio	21	3	8	2	2
Vídeo	15	9	6	4	2

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 19A.** Forma e proporção com que recebe os dados e informações CIAI/SENASP

Forma	Proporção				
	0 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
Texto	4	2	9	16	21
Imagem	12	10	16	11	3
Sinais	41	5	2	2	2
Áudio	25	9	6	8	4
Vídeo	23	7	15	5	2

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

<sup>95</sup> São os dados e informações obtidos pela interceptação de sinais de comunicação entre pessoas ou máquinas.

Os profissionais recebem a maior parte de seus dados e informações na forma de “texto” e de “imagem”. Isso indica uma predominância de utilização dos chamados “relatórios de inteligência” ou “relatórios técnicos”, onde são descritos os conteúdos que se deseja transmitir, podendo empregar o processo do ciclo para a produção do conhecimento da Inteligência.

### 5.2.7. Quando está trabalhando na produção de conhecimentos, de que forma e em que proporção costuma ENTREGAR os conteúdos produzidos?

**Tabela 20.** Forma e proporção com que entrega os conteúdos produzidos CSIE/ESG

Forma	Proporção				
	0 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
Texto	1	-	1	10	24
Imagem	6	12	6	10	2
Sinais	25	7	3	-	1
Áudio	25	2	5	2	2
Vídeo	22	6	5	2	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 20A.** Forma e proporção com que entrega os conteúdos produzidos CIAI/SENASP

Forma	Proporção				
	0 – 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	81 – 100%
Texto	2	2	3	11	34
Imagem	14	11	7	14	6
Sinais	47	3	1	-	1
Áudio	37	7	2	2	4
Vídeo	30	12	4	4	2

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Na mesma forma e em maior proporção com que costuma receber os dados e informações, o formato “texto” e “imagem” é o utilizado para encaminhar os conteúdos. Os processos de coleção, principalmente no Brasil, não possuem o desenvolvimento tecnológico e a automação de países como EUA e Inglaterra, onde existem, por exemplo, sistemas e organizações especializadas nesse tipo de tarefa<sup>96</sup>. Essa diferença tecnológica pode ter contribuído para a ampliação do uso de HUMINT como base na formulação de conteúdos de Inteligência, adotando, como prática, o envio e recebimento de relatórios de Inteligência, geralmente em formato texto.

<sup>96</sup> Cf. Edward Snowden. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2013/07/entenda-o-caso-de-edward-snowden-que-revelou-espionagem-dos-eua.html>. Acesso em: 30 set. 2018.

**5.2.8. Com relação a possíveis falhas ou patologias na concepção e no emprego do ciclo da Inteligência, favor indicar seu grau de concordância (imagine-se na sua instituição).**

**Tabela 21.** Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CSIE/ESG

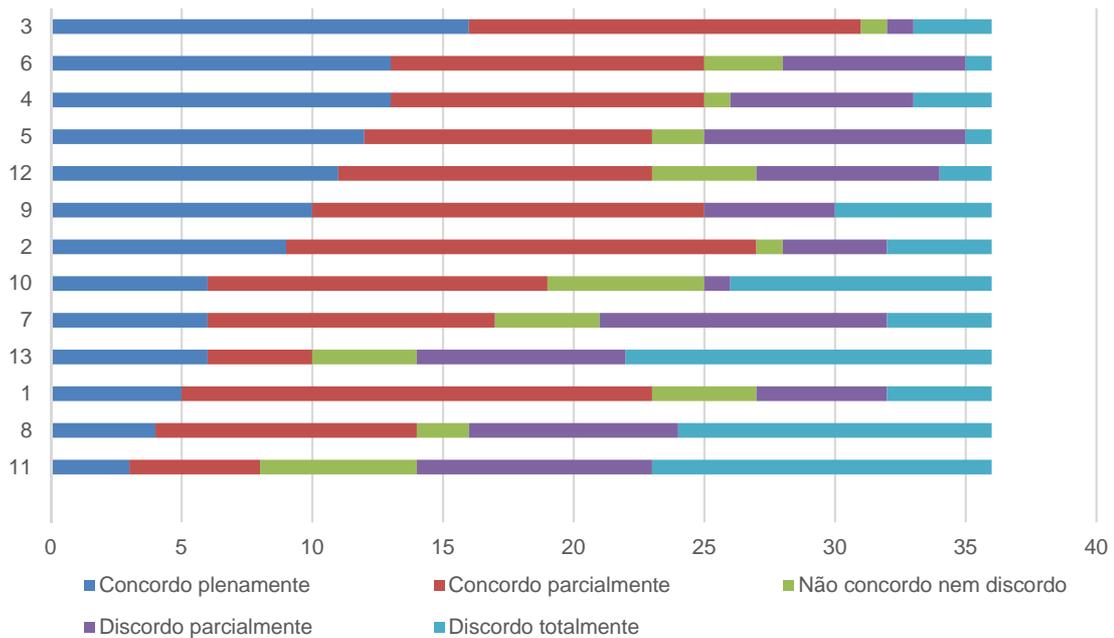
Questões	Frequência				
	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1 As diretrizes e orientações dos decisores, para produção de conhecimento, são definidas previamente.....	5	18	4	5	4
2 Após a difusão do conteúdo de Inteligência ele é checado para verificar sua pertinência..	9	18	1	4	4
3 As atividades de coleta estão focadas em um repertório ou relação de assuntos de interesse.....	16	15	1	1	3
4 A comunicação entre decisores políticos e analistas de inteligência é fundamental para a correta aplicação do ciclo da Inteligência.....	13	12	1	7	3
5 Existe um processo contínuo de comunicação entre os segmentos de coleta e de análise.....	12	11	2	10	1
6 As etapas de coleta e análise devem funcionar de forma paralela.....	13	12	3	7	1
7 As etapas de coleta e análise devem funcionar de forma sequencial.....	6	11	4	11	4
8 Decisores políticos mantêm contínuo contato com analistas de Inteligência.....	4	10	2	8	12
9 O trabalho de coleta é definido pelas necessidades dos analistas e não pelas diretrizes dos decisores políticos.....	10	15	-	5	6
10 A Inteligência apoia os decisores políticos ao invés de informá-los.....	6	13	6	1	10
11 O ciclo da Inteligência tradicional não permite a interação entre suas fases.....	3	5	6	9	13
12 Os produtos de Inteligência devem ser distribuídos para vários usuários e não apenas para o decisor político.....	11	12	4	7	2
13 A Inteligência pressupõe muitos trabalhando para poucos.....	6	4	4	8	14

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 21A.** Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CIAI/SENASP

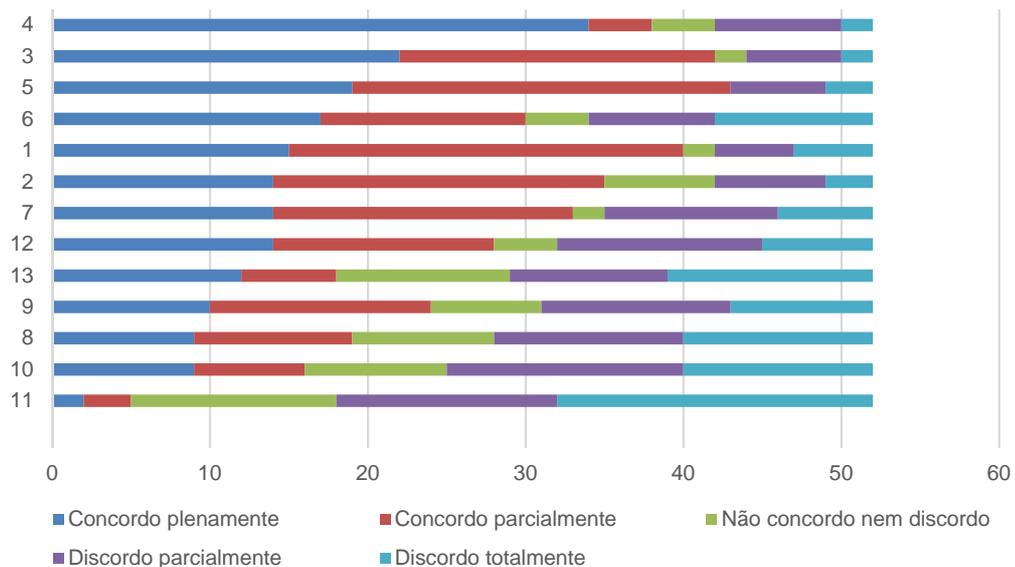
Questões	Frequência				
	Concordo plenamente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1 As diretrizes e orientações dos decisores, para produção de conhecimento, são definidas previamente.....	15	25	2	5	5
2 Após a difusão do conteúdo de Inteligência ele é checado para verificar sua pertinência..	14	21	7	7	3
3 As atividades de coleta estão focadas em um repertório ou relação de assuntos de interesse.....	22	20	2	6	2
4 A comunicação entre decisores políticos e analistas de Inteligência é fundamental para a correta aplicação do ciclo da Inteligência.....	34	4	4	8	2
5 Existe um processo contínuo de comunicação entre os segmentos de coleta e de análise.....	19	24	-	6	3
6 As etapas de coleta e análise devem funcionar de forma paralela.....	17	13	4	8	10
7 As etapas de coleta e análise devem funcionar de forma sequencial.....	14	19	2	11	6
8 Decisores políticos mantém contínuo contato com analistas de Inteligência.....	9	10	9	12	12
9 O trabalho de coleta é definido pelas necessidades dos analistas e não pelas diretrizes dos decisores políticos.....	10	14	7	12	9
10 A Inteligência apoia os decisores políticos ao invés de informá-los.....	9	7	9	15	12
11 O ciclo da Inteligência tradicional não permite a interação entre suas fases.....	2	3	13	14	20
12 Os produtos de Inteligência devem ser distribuídos para vários usuários e não apenas para o decisor político.....	14	14	4	13	7
13 A Inteligência pressupõe muitos trabalhando para poucos.....	12	6	11	10	13

**Fonte:** Elaborado pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 3.** Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CSIE/ESG



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 3A.** Possíveis falhas ou patologias no ciclo da Inteligência CIAI/SENASP

Considerando que na utilização da escala de concordância foi incluído a média entre os graus “Não concordo nem discordo” para indicar que, naquele momento, o respondente não tem uma opinião definida, os resultados dessa classe serão considerados pelo interesse e pela escolha da maioria para fins de análise das informações.

A maioria dos participantes concordam, plenamente ou parcialmente, que as diretrizes e orientações dos decisores, para produção de conhecimento, são definidas previamente. Todavia um número significativo, aproximadamente um terço dos participantes, discordam, parcial ou totalmente, dessa situação.

De forma semelhante os participantes concordam, plenamente ou parcialmente, que após a difusão do conteúdo de Inteligência ele é checado para verificar sua pertinência. Nesse caso também temos, aproximadamente, um terço dos participantes discordando, parcial ou totalmente.

O maior grau de concordância, total ou parcial, está com a afirmação de que as atividades de coleção estão focadas em um repertório ou relação de assuntos de interesse. Os profissionais concordam que existe uma orientação prévia suficiente para que eles possam atuar na produção do conhecimento de Inteligência. Contudo, a falta de diretrizes, por parte dos gestores, tem sido apontada pelos pesquisadores como uma falha na aplicação do ciclo.

Apesar de um terço dos participantes discordar, parcial ou total, de que a comunicação entre decisores políticos e analistas de Inteligência é fundamental para a correta aplicação do ciclo da Inteligência, a maioria acredita que o processo de comunicação institucional é essencial para o processo de Inteligência.

No aspecto sobre a existência de um processo contínuo de comunicação entre os segmentos de coleção e de análise, um terço dos participantes do CSIE discordam, parcial ou totalmente, de que ele exista. Já os participantes do CIAI concordam, parcialmente ou totalmente, com a afirmação.

A maioria dos participantes concordam, parcial ou totalmente, que as etapas de coleção e de análise devem funcionar de forma paralela. No entanto, existe entre os participantes do CIAI uma discordância maior para essa afirmativa. Quando indagados sobre se as etapas de coleção e análise devem funcionar de forma sequencial, os participantes responderam com um grau de discordância médio, indicando que, apesar de admitirem que existe o uso sequencial das etapas de coleção e de análise, eles estão mais propensos ao uso simultâneo e paralelo dessas duas etapas do ciclo da Inteligência. Essa situação se alinha ao que os pesquisadores, como Herman (1996), Hulnick (2006) e Clark (2016), já haviam identificado sobre a predominância de utilização da forma simultânea das etapas do ciclo.

Decisores políticos mantêm contínuo contato com analistas de Inteligência. Nesse aspecto, a maioria dos participantes discorda, parcial ou total, dessa afirmação, indicando que os profissionais não acreditam que a comunicação entre analistas e

decisores seja realizada de forma contínua. Essa falha no processo de comunicação tem sido referida com certa frequência por pesquisadores e, conforme observamos, reportado como um desejo dos analistas durante a aplicação das fases do ciclo da Inteligência.

Os participantes do CSIE concordam, em maior grau do que os do CIAI, que o trabalho de coleção é definido pelas necessidades dos analistas e não pelas diretrizes dos decisores políticos. No caso dos participantes do CIAI, essa afirmativa apresenta certo equilíbrio entre concordância e discordância. Apesar de a maioria dos profissionais concordarem que as diretrizes e orientações dos decisores, para produção de conhecimento, são definidas previamente, eles também acreditam que são os analistas que, de fato, atuam estabelecendo os parâmetros para produção, provavelmente pelos casos de aplicação da lei. Na realidade, essa situação se torna mais latente os casos de urgência, em que o fator tempo é determinante, não sendo possível aguardar a interlocução com decisores para iniciar o processo de produção.

Metade dos participantes do CSIE acreditam que a Inteligência apoia os decisores políticos ao invés de informá-los. No CIAI a maioria dos profissionais discorda dessa afirmação. Possivelmente, para os profissionais de médio tempo de carreira, com experiências anteriores na Inteligência, como no caso do CSIE, é mais evidente que a Inteligência, de fato, trabalhe apoiando os decisores políticos em suas escolhas, ao invés de trabalhar simplesmente informando-os, na assessoria ao processo decisório.

A maioria dos participantes discorda, total ou parcial, de que o ciclo da Inteligência tradicional não permite a interação entre suas fases. Na visão dos profissionais, o ciclo da Inteligência tradicional é um modelo hábil e permite a integração entre suas fases.

Os produtos de Inteligência devem ser distribuídos para vários usuários e não apenas para o decisor político. Apesar de a maioria dos respondentes concordar com essa afirmativa, aproximadamente, mais de um terço dos participantes discorda que os produtos devam ser distribuídos a outros atores. Como não foi explicitado pela questão sobre o momento dessa distribuição, é possível que os respondentes que discordaram tenham analisado sob o viés da exclusividade e da oportunidade na entrega dos produtos, considerando que o usuário principal é quem, de fato, deve ser o primeiro a ter ciência do conteúdo. Para os pesquisadores a divulgação, simultânea ou quase imediata, a mais de um canal de decisão pode contribuir para a melhoria no uso dos produtos e de sua avaliação quanto à fonte e ao conteúdo.

A Inteligência pressupõe muitos trabalhando para poucos. Esse tem sido um questionamento aos serviços de Inteligência, principalmente por parte de gestores, que observam o volume de recursos empenhados nessa atividade. Nesse aspecto, os participantes do CSIE e do CIAI discordam dessa afirmativa, conquanto os do CIAI apresentem uma distribuição de respostas próximas entre concordância e discordância.

### **5.2.9. O(a) Senhor(a) acredita que existe outras falhas ou patologias, na concepção e no emprego do ciclo da Inteligência?**

**Tabela 22.** Existe outras falhas ou patologias no emprego do ciclo da Inteligência

Existe	CSIE	CIAI
Sim	16	14
Não	20	38

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Dentre as falhas e patologias relacionadas pelos respondentes do CSIE, destacamos: a falta de produção de Estimativas, dificuldades em lidar com o pouco tempo para produção, o ciclo é longo e complexo, incompatível com os processos ágeis da atualidade, o ciclo é linear e não permite retorno as fases, a produção de informações correntes sem aprofundamento prejudica a análise de longo prazo, o ciclo não está adequado a realidade tecnológica, falta de flexibilidade organizacional na aplicação do ciclo tradicional, o ciclo não contempla a influência pessoal do analista na produção de conhecimento, ações de busca não são subsidiadas pelos setores de análise, as organizações não incorporam o ciclo da Inteligência como etapa de um processo organizacional.

Dentre as falhas e patologias relacionadas pelos respondentes do CIAI, destacamos: a não continuidade do ciclo após a difusão, falta de um repertório de assuntos de interesse claro e definido, uso de conteúdos produzidos para fins políticos, falta de suporte tecnológico, dificuldades de colocar em prática o conteúdo aprendido, compartimentação mal feita, falta de comunicação entre coleção e análise, falta da fase de revisão, falta de conhecimento técnico, confusão conceitual entre atividade de Inteligência e investigação criminal.

A maioria das falhas e patologias referidas não está diretamente relacionada às concepções e definições conceituais do ciclo da Inteligência, mas, sim, indicam problemas, que por vínculo ou influência, estão ligados às questões do

desenho das estruturas organizacionais das agências de Inteligência, ao atraso ou mesmo à inexistência de uso de tecnologias mais recentes, aos processos gerenciais do fluxo de trabalho no momento da produção do conhecimento, à seleção e à capacitação dos profissionais, principalmente, os analistas. Na realidade, a obediência à linearidade do ciclo e a dificuldade de aplicação de todas as fases às demandas atuais são os elementos que podemos destacar das respostas como, diretamente, relacionados as concepções do ciclo.

Sobre a linearidade, os pesquisadores têm feito constantes ressalvas, desde os ensinamentos de Sherman Kent (1967), de que o ciclo, apesar de tentar, não representa, com fidedignidade, as fases do processo cognitivo humano e, nesse sentido, elas devem ser trabalhadas como seguimentos paralelos e dependendo do propósito da Inteligência a ser produzida de forma Independente.

Quanto à dificuldade de aplicar todas as fases do ciclo às demandas atuais, principalmente, àquelas de urgência, como vimos na fundamentação teórica, os tipos de Inteligência podem condicionar o uso de ferramentas diversificadas para a consecução dos objetivos e, nesses casos, também sobre o uso de determinadas fases mais pertinentes ou mesmo, do próprio ciclo como um todo, conforme foi detalhado por Hulnick (2006) em sua exposição sobre a pertinência ou não do uso do ciclo a todas as situações e atividades da Inteligência.

#### **5.2.10. Quando da leitura da palavra: ANALISAR, qual a primeira expressão que vem a sua mente?**

A fase de análise é considerada uma das principais fases do ciclo da Inteligência, por pesquisadores e mesmo por profissionais, chegando, em alguns casos, a ser confundida com o processo completo do próprio ciclo da Inteligência. Contudo, sua importância está na mesma ordem que as demais fases, já que não existe análise sem coleção, ou mesmo sem processamento. A ressalva é que, geralmente nessa fase, há uma ideia, maior de senso comum do que de uma constatação científica, de um maior empenho de capacidade cognitiva humana, pois é nessa fase que são feitas escolhas sobre quais serão as hipóteses e evidências que sustentarão as alegações do analista. As respostas à questão da atribuição de grau de importância e de utilização dessa fase demonstram sua relevância perante os profissionais de Inteligência.

Na busca por uma definição para a expressão “analisar”, obtivemos as seguintes respostas: achar o que procura; aferir; apreciar e discorrer sobre algo; apurar; atenção; avaliar; averiguar; buscar a verdade; buscar significado; compreender; dar significado; decompor aspectos; desvendar; discernir; dissecar e relatar; dividir; encontrar padrões; entender; escolher; esmiuçar; estudar; examinar; explorar; imparcialidade; integrar; interpretar; investigar; metodologia; pensar; pesquisar; processar informações; questionar; selecionar frações significativas; separar; trabalho intelectual; verificação detalhada e verificar possibilidades.

A variedade de expressões citadas demonstra a complexidade para o pensamento dos profissionais quando se refere à tarefa de analisar. Em graus variados, todas as expressões podem representar momentos do processo de análise e indicam a gama de possibilidades por onde pode seguir o fluxo de trabalho dos profissionais quando no exercício dessa tarefa.

#### **5.2.11. Conceitue ANÁLISE.**

No conceito de análise entre os respondentes do CSIE, surgiram frases e expressões como: apreciação diligente e julgamento; ato de aferir parte, fragmentos e compreender um contexto, uma situação, uma realidade; capacidade de relacionar fatos, interpretando-os de forma contextualizada; compreender e extrair significado; compreensão de hipóteses e comparação; dar significado a fatos, objetos e eventos; divisão em partes; estudo crítico; estudo das partes de um todo com as conclusões e estabelecimento das relações; estudo das possibilidades para se chegar ao resultado; estudo de situação de dados; integração de dados, por meio de trabalho intelectual, dando significação a um fato; observação de todos os insumos colecionados, questionamento sobre sua validade e relevância; organização e apresentação de um resultado; e produzir sínteses subjetivas a partir de um conjunto de ideias e seleção de frações significativas.

Para os concludentes aprovados no CIAI, surgiram frases e expressões do tipo: separar primeiro as partes constituintes de um fenômeno e depois verificar o tipo de correlação estabelecida entre elas, sua natureza, sua função e ou seu significado; ato de estudar um objeto (dado), para encontrar significado útil a um fim; fase do ciclo de produção do conhecimento em que os dados e informações reunidos são avaliados, destrinchados, associados e contextualizados de forma a fornecer o insumo para a elaboração do conhecimento; avaliação da pertinência temática de um dado

ou informação em relação ao assunto determinado; compreender melhor uma parte de um todo; e etapa na qual o analista decompõe os dados e/ou conhecimentos reunidos e pertinentes, em suas partes constitutivas, já devidamente avaliadas, relacionadas aos aspectos essenciais levantados, e examina cada uma delas, a fim de estabelecer sua importância em relação ao assunto que está sendo estudado.

As respostas apontam para o entendimento de que a análise é uma decomposição do todo em suas partes constitutivas e que estas devem ser contextualizadas com as necessidades dos tomadores de decisão para, posteriormente, serem reintegradas em um todo coerente e útil. Entretanto, não é certo que o conhecimento das partes e a sua reintegração posterior possibilitará uma compreensão inequívoca do todo. Diversas circunstâncias podem influir no processo, principalmente aquelas relacionadas com a realidade pessoal e profissional do próprio analista, além das necessidades do usuário a quem ele deve atender e, por esse motivo, as situações e os eventos também precisam ser contextualizados, antes e depois da decomposição do todo em suas partes constituintes.

O trabalho do analista também envolve a apresentação do conteúdo decomposto e disponível em perspectiva, de forma a permitir que o decisor possa se atentar para aspectos inicialmente não observados ou que ainda não disponha dos elementos de convicção satisfatórios para uma escolha entre opções.

### 5.3. GRUPO DE PERGUNTAS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE DECISORES E ANALISTAS

#### 5.3.1. Na perspectiva do ANALISTA, civil ou militar, essas relações caracterizam-se por:

**Tabela 23.** Características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG (analista)

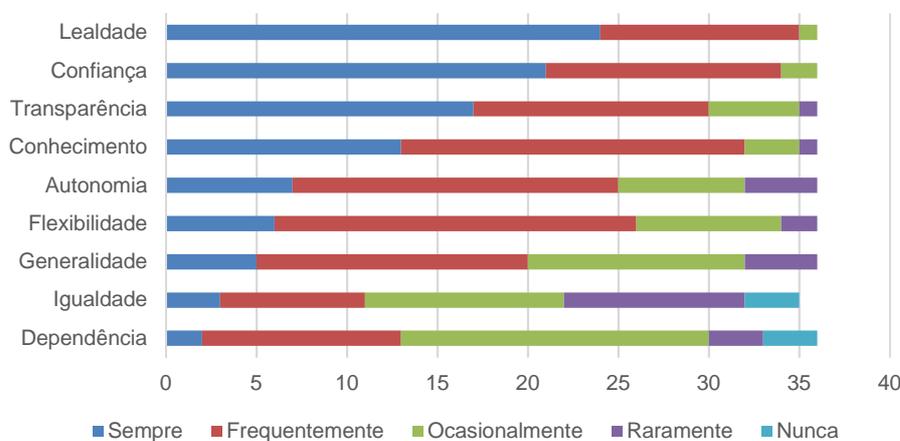
Características	Ocorrência				
	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Autonomia	7	18	7	4	-
Confiança	21	13	2	-	-
Conhecimento	13	19	3	1	-
Dependência	2	11	17	3	3
Flexibilidade	6	20	8	2	-
Generalidade	5	15	12	4	-
Igualdade	3	8	11	10	3
Lealdade	24	11	1	-	-
Transparência	17	13	5	1	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 23A.** Características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP (analista)

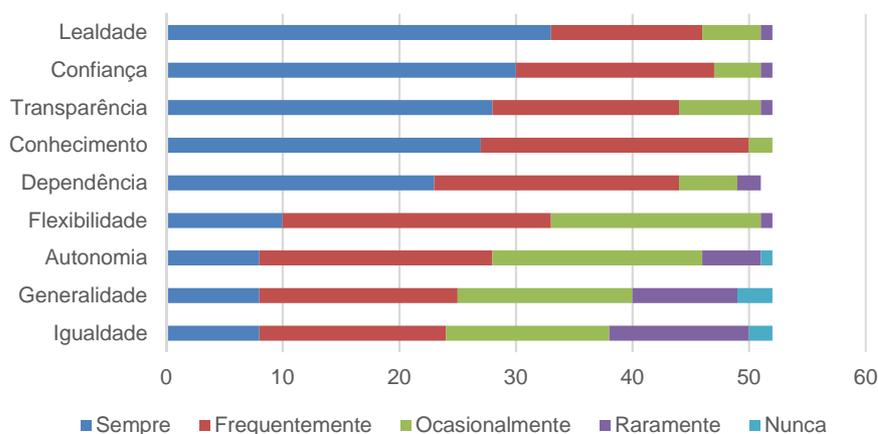
Características	Ocorrência				
	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Autonomia	8	20	18	5	1
Confiança	30	17	4	1	-
Conhecimento	27	23	2	-	-
Dependência	23	21	5	2	-
Flexibilidade	10	23	18	1	-
Generalidade	8	17	15	9	3
Igualdade	8	16	14	12	2
Lealdade	33	13	5	1	-
Transparência	28	16	7	1	-

Fonte: Elaborado pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 4.** Na perspectiva do analista, características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 4A.** Na perspectiva do analista, características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP

Esse grupo de perguntas procurou avaliar a percepção dos profissionais sobre como a relação entre decisores e analistas ocorre durante as suas rotinas no órgão de Inteligência. Adotando como parâmetro de referência algumas dessas características, em algum grau de intensidade, identificadas nas relações pessoais, foi obtido, por meio da perspectiva do participante sobre a função de analista e de decisor, a gradação de ocorrência de cada uma delas.

A perspectiva do analista procurou demonstrar como o profissional de Inteligência, na função de análise, entende o contexto das atividades e atribuições ao seu redor, permitindo contribuir para uma possível adequação ou melhoria nessa relação profissional com os tomadores de decisão. Importante observar que as características mais significativas, dentre as expostas, para os participantes do CSIE e CIAI, foram: lealdade, confiança, transparência e conhecimento, nessa ordem. A escolha dessas características e a ordem em que aparecem transparecem uma expectativa dos participantes, quando se colocam na função de analistas, de que existe uma relação colaborativa entre decisores e os profissionais de análise, quando no exercício das atividades de produção do conhecimento. Na rotina dos órgãos de Inteligência, essa relação se estabelece muito mais pela condição hierárquica do que, propriamente, por uma ação de colaboração. Os decisores, de forma geral, procuram, nos produtos dos analistas, o respaldo para suas ideias ou a incorporação de evidências ainda não vislumbradas.

### 5.3.2. Na perspectiva do DECISOR, civil ou militar, essas relações caracterizam-se por:

**Tabela 24.** Características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG (decisor)

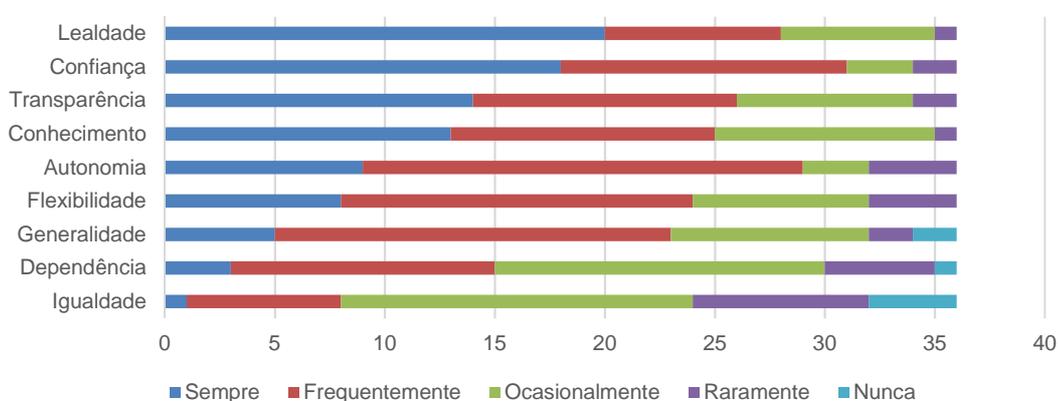
Questões	Frequência				
	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Autonomia	9	20	3	4	-
Confiança	18	13	3	2	-
Conhecimento	13	12	10	1	-
Dependência	3	12	15	5	1
Flexibilidade	8	16	8	4	-
Generalidade	5	18	9	2	2
Igualdade	1	7	16	8	4
Lealdade	20	8	7	1	-
Transparência	14	12	8	2	-

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

**Tabela 24A.** Características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP (decisor)

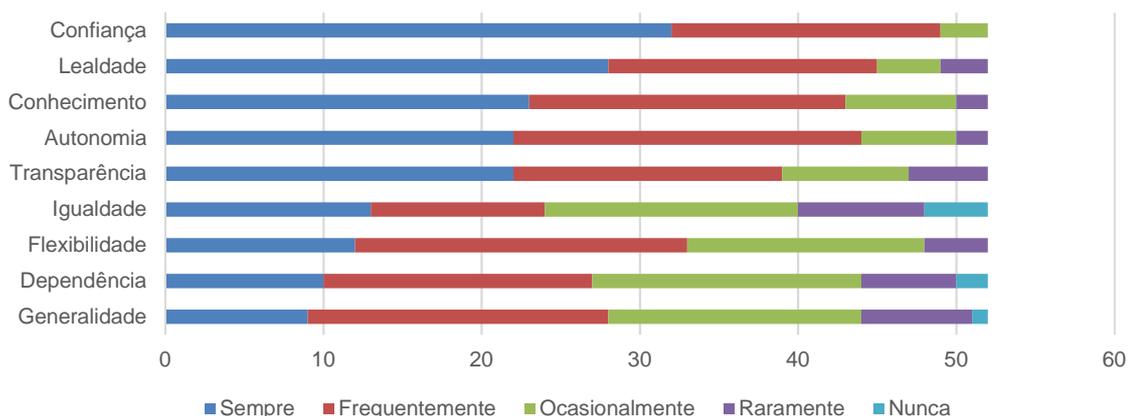
Questões	Frequência				
	Sempre	Frequentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Autonomia	22	22	6	2	-
Confiança	32	17	3	-	-
Conhecimento	23	20	7	2	-
Dependência	10	17	17	6	2
Flexibilidade	12	21	15	4	-
Generalidade	9	19	16	7	1
Igualdade	13	11	16	8	4
Lealdade	28	17	4	3	-
Transparência	22	17	8	5	-

Fonte: Elaborado pelo autor.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 5.** Na perspectiva do decisor, características da relação entre decisores e analistas CSIE/ESG



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 5A.** Na perspectiva do decisor, características da relação entre decisores e analistas CIAI/SENASP

A perspectiva do decisor procurou apresentar a ideia que os profissionais de Inteligência possuem a condição de tomador de decisão, permitindo o exercício

criativo da imaginação da condição ou posição do outro, avaliando a pressão existente sobre o responsável pela decisão política. É possível que as respostas possam ter sido influenciadas pelo viés da hierarquia funcional, na medida em que alguns dos participantes, não tenham, de fato, exercido as atribuições de tomador de decisão. Todavia, mesmo sob essa influência os resultados são significativos.

As quatro características que por percepção e escolha da maioria marca a relação entre decisores e analistas são: lealdade; confiança; transparência e o conhecimento. Em sentido aposto, as características que apenas ocasionalmente, raramente ou nunca, marcam essa relação são: igualdade; generalidade e dependência.

Os profissionais parecem compreender, sob a perspectiva de analistas e decisores, que existe uma distinção clara de papéis no processo do ciclo da Inteligência; contudo, desejam maior aproximação com os decisores políticos, possivelmente para entender melhor sobre as demandas e necessidades de seus usuários. Essas relações devem ocorrer de forma precisa sem o viés da dependência funcional.

## 6. CONCLUSÕES

O ciclo da Inteligência surgiu como um modelo de orientação cognitiva no processo de produção do conhecimento no âmbito das atividades de Inteligência. Esse modelo, de caráter ilustrativo, representa apenas um layout das possibilidades que os profissionais de Inteligência dispõem para empreender no processo de Inteligência. Em sua concepção básica, possui quatro etapas ou fases (planejamento, coleção, análise e difusão), que permite aos profissionais conduzir o processo de produção do conhecimento caracterizando sua forma e, auditando-o quando necessário, para a complementação das considerações e das conclusões, antes e depois, da assessoria ao processo decisório.

O ciclo em seu modelo tradicional compreende cinco etapas (planejamento, coleção, processamento, difusão e avaliação) e procura detalhar ainda mais o modelo básico com funções e atividades incorporadas nas fases. Os autores que escrevem sobre o ciclo, geralmente, estabelecem críticas ao modelo fixo e sequencial do mesmo, bem como às falhas que são configuradas muito mais pelo desenho organizacional das agências de Inteligência e pelos erros de desconhecimento, interpretação e aplicação das tarefas inerentes a cada etapa do ciclo, do que propriamente, pelas definições doutrinárias e legislativas do mesmo. A impressão que se depreende é que os autores buscam, com afinco, por um novo paradigma para o ciclo da Inteligência, muito mais do que por uma explicação ao modelo atual. Contudo, as considerações sempre caminham para uma adaptação ou adequação do modelo tradicional do ciclo.

A pesquisa avaliou o emprego da metodologia do ciclo da Inteligência nas atividades regulares de produção de conhecimento dos profissionais de Inteligência. A representatividade dos participantes dos segmentos de defesa, justiça, fiscalização e segurança pública permitiu verificar que, por meio dos dados empíricos e método científico e na avaliação dos profissionais brasileiros, o ciclo é um modelo conceitual importante e necessário. Contudo, devido à urgência das demandas em momentos de crise e ao desenvolvimento tecnológico, os procedimentos sequenciais e contínuos do ciclo básico tradicional não são utilizados, exatamente, como estabelecido pela doutrina, conforme afirmaram, Heuer Junior (1999) e Hulnick (2006) e, por esse motivo, exigem adequações, podendo chegar em alguns casos à substituição temporária.

No Brasil, no âmbito das organizações de Inteligência e nos segmentos de defesa, fiscalização, justiça e segurança pública, o ciclo ainda é utilizado como referência, teórica e prática, para os profissionais de Inteligência, confirmando parcialmente a hipótese. Apesar de a predisposição para uso do ciclo da Inteligência ser maior nas agências do que entre os profissionais, ele não se constitui uma regra absoluta para todos os tipos de produtos da Inteligência, podendo, em determinadas circunstâncias, não ser utilizado como única referência. Algumas etapas são destacadas como de maior importância (produção e análise) e outras reduzidas em sua utilização (revisão e direção), chegando até a serem dispensadas em algumas situações.

A ideia de que o ciclo da Inteligência tenha se originado da tentativa de aproximação das etapas do pensamento humano durante o trabalho de análise parece coerente, todavia, em virtude de nossas limitações cognitivas e tecnológicas. Esse entendimento ainda é insuficiente para explicar o trabalho do analista e o processo de cognição humana.

Apesar de concordarem que o ciclo contribui para o processo decisório, os profissionais de Inteligência não têm grandes expectativas com os produtos que são entregues ao decisor, sobretudo por avaliarem que o resultado da Inteligência é altamente dependente do usuário, já que é ele quem aprimora e refina a qualidade do produto final, redirecionando os esforços para requisitos mais pertinentes e objetivos.

Não existe um modelo consagrado e exclusivo do ciclo da Inteligência na concepção dos profissionais brasileiros da área de Inteligência. Na prática, os profissionais não fazem um rigoroso *checklist* com as etapas do ciclo. A utilização se dá em conformidade com o desenho organizacional, a confiança entre os profissionais, a urgência das demandas e a disponibilidade de recursos de tecnologia. O uso das fases do ciclo já ocorre de forma paralela ou simultânea e, raramente, sequencial, conforme se imaginou em sua concepção. De forma geral os profissionais brasileiros da área de Inteligência empregam, praticamente, as oito etapas do ciclo da Inteligência descritas por Evans (2009), com baixa utilização das fases de revisão e direção. Essas etapas são aquelas que, segundo a doutrina, mais concentram problemas em sua aplicação, possivelmente porque existe um distanciamento gerencial e natural entre as funções de decisor, formulador de políticas e de analistas.

A etapa que recebe maior grau de importância por parte dos profissionais brasileiros da área de Inteligência é a de análise, semelhante à avaliação dos autores de referência. Essa fase, no entendimento da pesquisa bibliográfica e documental,

também é onde se concentram os maiores problemas de avaliação, por depender, demasiadamente, dos processos cognitivos humanos.

As falhas e patologias na concepção e no emprego do ciclo da Inteligência estão concentradas, predominantemente, na clareza das prescrições legislativas, no desenho organizacional das agências de Inteligência, na capacitação, valorização e disponibilização dos profissionais e na deficiência do uso de tecnologias mais recentes como suporte à essas atividades.

O ciclo da Inteligência, na realidade brasileira, não existe como um processo físico de trabalho, em linha de produção, onde cada etapa ou fase represente um setor ou seguimento que o desenvolve e o desempenha, como observado em países como EUA e Reino Unido. Ele é utilizado como uma diretriz de orientação, um processo mental, que permite ao analista conduzir suas ações pelas fases ou etapas, tendo a flexibilidade de navegar entre as mesmas, seja para profissionais estrangeiros ou brasileiros.

O trabalho ora apresentado permitiu ampliar o espaço de discussão sobre o ciclo da Inteligência e trazer aos profissionais brasileiros mais considerações sobre a utilização de suas fases e das situações submetidas à Inteligência. O ciclo é e, certamente continuará sendo, pelos próximos anos, uma referência para produção de conhecimento aos profissionais de Inteligência no mundo e, sem dúvidas, no Brasil. Apesar de os profissionais já terem identificado, em suas rotinas de produção de conhecimento, as principais dificuldades, falhas e patologias, referidas pela literatura e relacionadas ao emprego do ciclo e de suas fases, eles ainda estão envolvidos com as consequências desses problemas. Todavia, já é possível identificar algumas sugestões, como a separação entre os produtos de Inteligência de alerta e descritiva, que podem contribuir para o uso mais coerente dessa metodologia, principalmente quanto aos aspectos da linearidade e da pertinência de uso em todas as situações submetidas à Inteligência.

Aspecto importante, em tempos de modernidade tecnológica e de aumento no uso dos meios de comunicação de massa, é que a Inteligência, cada vez mais, continua sendo apenas uma das fontes no processo de informação e, não a única, como imaginado no passado. Assim, outros atores também podem intervir no “processo de Inteligência”, sejam eles governamentais ou não. Essa participação, geralmente, ocorre por meio do uso de rede de colaboração, semelhante aos órgãos de mídia.

A tecnologia e a velocidade dos meios de comunicação têm impactado, sobretudo, a fase de coleta, ampliando o uso de fontes ostensivas no processo. Da mesma forma, o aumento da interlocução da Inteligência com outras áreas do conhecimento tem permitido o uso de diferentes ferramentas analíticas, oriundas da gestão organizacional e da resolução de problemas.

A condição dos participantes da pesquisa, seja a de militares, policiais ou mesmo a de integrarem um serviço de Inteligência hierarquizado, reportando-se, obrigatoriamente, a uma chefia imediata, pode ter influenciado as respostas pelo viés da hierarquia organizacional em duas circunstâncias diferentes. A primeira quando a maioria dos respondentes, concentrada no nível estratégico, reporta-se a uma chefia política que, necessariamente, não possui conhecimento sobre a Inteligência; e, a segunda, quando a outra cota de respondentes, concentrada no nível operacional, reporta-se a uma chefia técnica. Essas duas circunstâncias podem ter ampliado a ideia da chefia política como desconhecidora da atividade, no primeiro caso e, como autor inibidor de ações mais proativas no segundo caso. Outro aspecto foi a condição do pesquisador que, como tutor do CIAI, pode ter influenciado a quantidade de participantes oriundos do Estado do Espírito Santo.

Foi identificado que algumas perguntas do questionário podem ter sido interpretadas como sendo, institucionalmente, de caráter comprometedor, inibindo a participação. A condição hierárquica dos profissionais que receberam o questionário também pode ter contribuído para menor participação em receio de represálias. A quantidade de perguntas e a complexidade de algumas também podem ter atuado como fator desestimulante e cansativo para a participação na pesquisa.

## 7. REFERÊNCIAS<sup>97</sup>

ANTUNES, Priscila Carlos Brandão. **SNI & Abin: uma leitura da atuação dos serviços secretos brasileiros ao longo do Século XX**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação - Referências - Elaboração**. Rio de Janeiro [RJ], 2. ed. 2018.

BRANDÃO, Priscila Carlos. **Serviços secretos e democracia no cone sul: premissas para uma convivência legítima, eficiente e profissional**. Niterói [RJ]: Impetus, 2010.

BRANDÃO, Priscila; CEPIK, Marco (org.). **Inteligência de segurança pública: teoria e prática no controle da criminalidade**. Niterói: Impetus, 2013.

BRASIL. Escola Superior de Guerra. **Manual básico: assuntos específicos**. Rio de Janeiro: A Escola, v. 2, 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 30 set. 2018.

BRASIL. **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. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 08 dez. 1999. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 30 set. 2018.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Portaria Nº 2, de 12 de dezembro de 2016. **Doutrina nacional de inteligência de segurança pública – DNISP**. 4. ed. rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 25 jan. 2016. Disponível em: <http://www.in.gov.br>. Acesso em: 30 set. 2018.

BRODEUR, Jean-Paul. High and Low Policing in Post-9/11 Times. **Policing: A journal of policy and practice**. Oxford University Press. v. 1, n. 1, p. 25-37, 2007. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.499.6862&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2. ed. 2006.

CEPIK, Marco Aurélio Chaves. Segurança Nacional e Segurança Humana: Problemas Conceituais e Consequências Políticas. **Security and defense studies review**. Washington. v. 1, p. 1-19, spring 2001. Disponível em: <http://professor.ufrgs.br/marcocepik/publications>. Acesso em: 30 set. 2018.

---

<sup>97</sup> Cf. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: Informação e documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro [RJ], 2. ed. 2018.

CEPIK, Marco Aurélio Chaves. **Espionagem e democracia**: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização de serviços de inteligência. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003a.

CEPIK, Marco Aurélio Chaves. Sistemas Nacionais de Inteligência: Origens, Lógica de Expansão e Configuração Atual. **Dados**: Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p.75-127, 2003b.

CLARK, Robert M. **Intelligence analysis**: a target-centric approach. 5th. ed. Los Angeles: CQ Press, 2016.

CLAUSEWITZ, Carl von. **Da guerra / Carl von Clausewitz**; tradução de Maria Teresa Ramos; preparação do original por Maurício Balthazar Leal. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

DAVIES, Philip H. J.; GUSTAFSON, Kristian; RIGDEN, Ian. The intelligence cycle is dead, long live the intelligence cycle: Rethinking intelligence fundamentals for a new intelligence doctrine. In: PHYTIAN, Mark (ed.). **Understanding the intelligence cycle**. edited by Mark Phytian London: Routledge. Taylor and Francis, 2013. p. 56-75.

DINIZ, Eugenio. 2004. Compreendendo o Fenômeno do Terrorismo. In: BRIGADÃO, C. e PROENÇA JR, D. **Paz e terrorismo**. São Paulo: Ed. Hucitec, p. 197 a 222, 2004. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/citations?user=5NK4MEQAAAAJ&hl=pt-BR>. Acesso em: 10 maio 2018.

DOWELL, J.A.E.K. **Intelligence for the canadian army in the 21st century. "enabling land operations"**/ Lieutenant-Colonel J.A.E.K. Dowell. July 2011. The Canadian Army Occasional Papers Series. JADEX PAPERS 5. On-line – English. Disponível em: [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2012/dn-nd/D4-9-5-2011-eng.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2012/dn-nd/D4-9-5-2011-eng.pdf). Acesso em: 18 jun. 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

ELAINA, Jeniffer. Herbert Simon estuda o processo de tomada de decisões nas organizações. **Portal Gestão**, 18 fev. 2015. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/7625-herbert-simon-estuda-o-processo-de-tomada-de-decis%C3%B5es-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.html>. Acesso em: 19 out. 2017.

EVANS, Geraint. Rethinking military intelligence failure: Putting the wheels back on the intelligence cycle. **Defence Studies**, v. 9, n. 1, p. 22-46, 2009. Disponível em versão paga: <https://doi.org/10.1080/14702430701811987>.

FERNANDES, Fernando do Carmo. **Inteligência ou informações**. ABIN (Brasil). Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: Abin, v. 2, n. 3, p. 07-21, set. 2006.

FERNÁNDEZ, Antonio M. Díaz (Org.). **Diccionario Lid**: inteligencia y seguridad. Madrid: LID, 2013.

FIALHO, Ivan (comp.). **A natureza e o ensino da inteligência**. Leitura selecionada. (LS-001/06). Escola Superior de Guerra (Brasil). Departamento de Estudos. Seção de Assuntos de Inteligência Estratégica (SAIE). Curso Superior de Inteligência Estratégica (CSIE) edição 2010. Rio de Janeiro: A Escola, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDMAN, Jan. **Strategic intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users**. Series Editor. THE SCARECROW PRESS, INC. Lanham, Maryland, 2009.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. Niterói/RJ: Impetus, 2009.

HERMAN, Michael. **Intelligence power in peace and war**. Cambridge, Cambridge University. Press, 1996.

HESSEN, Joannes. **Teoria do conhecimento**. Tradução de João Virgílio Gallerani Curter; revisão técnica de Sérgio Sérvulo da Cunha. 3. ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

HEUER JUNIOR, Richards J. **Psychology of intelligence analysis**. Center for the Study in Intelligence. CIA, 1999. Disponível em: <https://www.cia.gov/library>. Acesso em: 30 set. 2018.

HEUER JUNIOR, Richards J.; PHERSON, Randolph H. **Structured analytic techniques for intelligence analysis**., 1st. ed. Washington: CQ Press, 2010.

HILSMAN, Roger. **Informações estratégicas e decisões nacionais**. Rio de Janeiro: Serviço Nacional de Informações, 1966.

HULNICK, Arthur S. **What's wrong with the intelligence cycle**. Intelligence and national Security, 21:6, p. 959-979, 2006. Disponível em versão paga: <https://doi.org/10.1080/02684520601046291>.

JENKINS, Brain Michael. **The lessons of Beirut: Testimony Before the Long Commission**. Santa Monica CA: Rand, 1984. Disponível em: <http://www.beirut-memorial.org/history/long.html>. Acesso em: 30 set. 2018.

JENSEN, III, Carl J.; MCELREATH, David Hughes; GRAVES, Melissa. **Introduction to intelligence studies**. New York: Routledge. 1st ed, 2012.

KAM, Ephraim. **Surprise attack: The Victim's Perspective**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1988. Disponível em: <https://epdf.tips/surprise-attack-the-victims-perspective.html>. Acesso em: 20 set. 2018.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Tradução de Hélio Freire. Biblioteca do Exército. 1. ed., 1967.

LEVIN, Jack; FOX, James Levin. **Estatística para ciências humanas**. tradução de Alfredo Alves de Farias; revisão técnica de Ana Maria Lima de Farias. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOWENTHAL, Mark M. **Intelligence: from secrets to policy**. 6th. ed. Washington: CQ Press, 2015.

MARRIN, Stephen. Understanding and improving intelligence analysis by learning from other disciplines. **Intelligence and national security**, 32:5., p. 539-547, 2017. Disponível em: <http://zvs.si/wp-content/uploads/2015/01/Marrin-Improving-Intelligence-Studies-as-an-Academic-Discipline-INS2014.pdf>. Acesso em: 30 set. 2018.

MATTINGLY, Garrett. **Renaissance diplomacy**. Boston: Houghton Mifflin, 1955. Disponível em: <http://archive.org/details/renaissancediplo00matt>. Acesso em: 30 set. 2018.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ODOM, William E. Intelligence Analysis. **Intelligence and national security**, v. 23 n. 3., p. 316-332, 2008. Disponível em versão paga em: <http://dx.doi.org/10.1080/02684520802121216>. Acesso em: 20 set. 2018.

OSBORNE, Deborah. Out of bounds: Innovation and Change in Law Enforcement Intelligence Analysis. **Joint military intelligence college**. Washington, DC. March, 2006. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a476634.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017.

PHYTHIAN, Mark. **Understanding the intelligence cycle**. Abingdon, Oxon: Routledge, 2013. 167 p. First issued in paperback Editora: London: Routledge, 2014.

PLATT, Washington. **A Produção de informações estratégicas**. Tradução de Heitor Aquino Ferreira e Álvaro Galvão Pereira. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

RIBAUX, Olivier et al. **Forensic intelligence and crime analysis: Law, Probability and Risk**, v. 2, n. 1, p. 47-60, 2003. Disponível em: <https://academic.oup.com/lpr/article/2/1/47/942852>. Acesso em: 30 set. 2018.

RICHARDS, Julian. Peddling Hard: Further Questions about the Intelligence Cycle in the Contemporary Era. In: PHYTHIAN, Mark (ed.). **Understanding the intelligence cycle**. London: Routledge, 2013.

RICHARDS, Julian. **The art and science of intelligence analysis**. Oxford University Press, 2010.

RICHELSON, Jeffrey T. The technical collection of intelligence. In: JOHNSON, Loch K. (ed.). **Handbook of Intelligence Studies**. London: Routledge, 2007. p. 105-117.

RYDER, Matthew. Control orders have been rebranded. Big problems remain. **The Guardian**, 28 jan. 2011. Disponível em:

<https://www.theguardian.com/commentisfree/libertycentral/2011/jan/28/control-orders-protection-of-freedoms-bill>. Acesso em: 18 set. 2011.

SÁNCHEZ, Juan Antonio Martínez. Errores de Inteligencia. In: VELASCO, Fernando; NAVARRO, Diego; ARCOS, Rubén (eds.). **La inteligencia como disciplina científica**. Madrid (Espanhã): Plaza y Valdés Editores, 2010. p. 91-108.

SHEPTYCKI, James. To go beyond the cycle of intelligence-led policing. In: PHYTHIAN, Mark (ed.). **Understanding the intelligence cycle**. London: Routledge, 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

TREVERTON, Gregory F. Covert Action: Forward to the Past?. In: JOHNSON, Loch K. (ed.). **Strategic intelligence**. v. 3. Westport, Connecticut. London: Praeger Security International, 2007. p. 01-21.

UNITED STATES OF AMERICA (USA). Central Intelligence Agency (CIA). **A tradecraft primer: structured analytic techniques for improving intelligence analysis**. Prepared by the US Government, 2009. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/>. Acesso em: 30 set. 2018.

UNITED STATES OF AMERICA (USA). Director of National Intelligence. (2011). **U.S. national intelligence: an overview 2011**. Disponível em: [https://www.odni.gov/files/documents/IC\\_Consumers\\_Guide\\_2011.pdf](https://www.odni.gov/files/documents/IC_Consumers_Guide_2011.pdf). Acesso em: 20 set. 2018.

UNITED STATES OF AMERICA (USA). Joint Chiefs of Staff. **JP 2-01, joint and national intelligence support to military operations**. 05 July 2017. Disponível em: <https://www.jcs.mil/Doctrine/Joint-Doctrine-Pubs/2-0-Intelligence-Series/>. Acesso em: 20 dez. 2018.

VICENTE, Henrique S. Fallos y errores cognitivos en el ámbito de la Inteligencia. In: VELASCO, Fernando; NAVARRO, Diego; ARCOS, Rubén (eds.). **La inteligencia como disciplina científica**. Madrid (Espanhã): Plaza y Valdés Editores, 2010. p. 109-124.

WARNER, Michael. The past and future of the intelligence cycle. In: PHYTHIAN, Mark (ed.). **Understanding the intelligence cycle**. London: Routledge, 2013.

## 8. APÊNDICES

### APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (QUESTIONÁRIO) ELABORADO POR MEIO DA FERRAMENTA GOOGLE FORMS.

#### O ciclo de Inteligência e os requisitos para a produção do conhecimento.

##### PESQUISA DE OPINIÃO – QUESTIONÁRIO

O ciclo de inteligência tradicional (planejamento e direção; coleção; processamento, análise e produção e; disseminação), conforme apresentado pela *Central Intelligence Agency* (CIA), é uma metodologia utilizada por diversas agências de inteligência, civis e militares, ao longo do mundo, para a produção de conhecimento. Apresentado como metodologia de aplicação técnica ao processo de produção de conhecimento, vem sendo empregado desde a II Guerra Mundial, sendo robustecido pelas pesquisas e o trabalho de autores como Sherman Kent (1949) e Washington Platt (1962), dentre outros, em um esforço de profissionalização da atividade e tem sido utilizado, desde então, como referência para profissionais da área. Entretanto, desde o fim da Guerra Fria e o surgimento de novas ameaças complexas assimétricas, com características transnacionais, descentralizadas e amorfas, dentre elas, o extremismo, o crime organizado e o terrorismo, o ciclo de Inteligência tem sido questionado e, por vezes, adaptado, na tentativa de suprir falhas nos processos de avaliação. Apesar das críticas e, em alguns casos, da incredulidade que ele possa representar, é o meio metodológico amplamente empregado por diversos órgãos de Inteligência no processo de produção de conhecimento.

No Brasil, o ciclo também recebe a denominação de “metodologia da produção do conhecimento”, e também estabelece etapas ou fases (planejamento; reunião de dados e/ou conhecimentos; processamento; e formalização e difusão) para que os analistas produzam conteúdo útil e oportuno ao processo decisório em diversos níveis gerenciais e operacionais. Avaliar sobre a aplicação do ciclo de Inteligência e a maneira como ele vem sendo utilizado pelos profissionais de Inteligência no Brasil é uma forma importante de diagnosticar possíveis adaptações para a melhoria dos processos de produção do conhecimento como um todo. Em um Estado Democrático de Direito, a compreensão e o entendimento sobre a Inteligência, principalmente do que é como faz, é esclarecedor aos cidadãos de maneira geral e, significativamente, produtora aos profissionais dessa área. Questões sobre emprego, etapas, requisitos e adaptações ao ciclo de Inteligência serão fundamentais para a identificação de possíveis falhas e equívocos procedimentais.

Este Instrumento de Coleta Semiestruturado é parte de um projeto de pesquisa que conta com a colaboração de profissionais da área de Inteligência de diversas níveis e instituições, com foco no estudo do ciclo de Inteligência e os requisitos para a produção do conhecimento. O questionário visa obter informações sobre o processo de produção de conhecimento como uma das atividades básicas dos profissionais de Inteligência. Caso tenha interesse em receber uma cópia do trabalho com os resultados da pesquisa, por favor, expressar sua vontade no próprio questionário ou entre em contato com Rogério Bubach ([crbubach@gmail.com](mailto:crbubach@gmail.com)).

Fonte: <https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2007-featured-story-archive/what-is-intelligence.html>. Acesso em: 30 de março de 2018 e BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Doutrina nacional de inteligência de segurança pública – DNISP / Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública. 4. ed., rev. e atual. – Brasília: Ministério da Justiça, 2015. Portaria Nº 2, de 12/01/2016. Publicada no DOU nº 16, de 25/01/2016.

Endereço de e-mail \*

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O(a) Senhor(a) deseja ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido? \*

- Sim  
 Não

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Universidade de Vila Velha (UVV)

Responsável pela pesquisa: Rogério Bubach

Este documento que você está lendo é chamado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ele contém explicações sobre o estudo que você está sendo convidado a participar. Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma via do mesmo. Antes de assinar faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo). Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis. Essa pesquisa procura analisar a compreensão do custodiado sobre a realização da audiência de custódia e o possível impacto ocasionado com a implementação de tal instituto no sistema processual penal brasileiro. Caso decida aceitar o convite, você será submetido(a) ao(s) seguinte(s) procedimentos: questionamento sobre os fatos que o levaram a audiência de custódia, bem como sobre a compreensão de tal instituto. Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento você não precisa realizá-lo. Sua participação poderá ajudar no maior conhecimento sobre o procedimento das audiências de custódia, bem como no entendimento do funcionamento de tal instituto, colaborando na elaboração de sugestões de aperfeiçoamento. Todas as informações obtidas serão sigilosas. O material com as suas informações (entrevistas) ficará guardado em local seguro sob a responsabilidade do Pesquisador com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade e que será destruído após a pesquisa. A divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os voluntários. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade. Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo. Se você tiver algum gasto que seja devido à sua participação na pesquisa, você será ressarcido, caso solicite. Em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá direito a indenização. Você acessará uma via deste Termo e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para Rogério Bubach, e-mail: [crbubach@gmail.com](mailto:crbubach@gmail.com) Dúvidas sobre a pesquisa envolvendo princípios éticos poderão ser questionadas ao Comitê de Ética em Pesquisa da UVV localizado Prédio da Reitoria no subsolo: na Rua Comissário José Dantas de Melo, nº 21, Boa Vista, Vila Velha-ES, CEP: 29.102-770, Tel.: (27) 3421-2063, E-mail: [cep.uvv@gmail.com](mailto:cep.uvv@gmail.com). Horário de funcionamento: 2ª a 5ª 07:00 as 17:00 e 6ª feira – 07:00 as 16:00. Secretária: Sirlene Gomes Neves. Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à participação do paciente na pesquisa poderão ser comunicadas por escrito à Secretaria do CEP/UVV, desde que os reclamantes se identifiquem, sendo que o seu nome será mantido em anonimato. Consentimento Livre e Esclarecido Declaro que fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre a pesquisa “O CICLO DE INTELIGÊNCIA E OS REQUISITOS PARA A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO”, dos procedimentos nela envolvidos, assim como dos possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso me traga prejuízo ou penalidade.

Concorda?

**O(a) Senhor(a) concorda com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)? \***

Sim

Não

(listas de opções seguem o critério de ordem alfabética)

## Grupo de Perguntas Gerais

**Qual edição do CSIE/ESG participou? \***

- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- Outra edição.
- Não participei.

**Qual a sua instituição de origem? \***

- Advocacia Geral da União
- Agência Brasileira de Inteligência
- Agência Nacional de Aviação Civil
- Corpo de Bombeiros Militar
- Departamento Penitenciário Nacional
- Exército Brasileiro
- Força Aérea Brasileira
- Guarda Civil Municipal
- Iniciativa Privada
- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
- Marinha do Brasil
- Ministério Público Federal
- Ministério Público Estadual
- Poder Judiciário Estadual
- Poder Judiciário Federal
- Polícia Civil
- Polícia Federal
- Polícia Militar
- Polícia Rodoviária Federal
- Sistema Prisional Estadual
- Sistema Socioeducativo Estadual
- Outras

**Se o(a) Senhor(a) marcou a opção "Outras" na pergunta anterior, favor informar a sua instituição de origem.**

**Qual a Unidade Federativa da sua instituição de origem? \***

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

**Qual o seu grau de escolaridade? \***

- Superior (Graduação)
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

**Qual o status do seu grau de escolaridade? \***

- Completo
- Incompleto

**Qual o curso da sua graduação? \***

**Em qual segmento de Inteligência é a sua ocupação atual? \***

- Analista
- Contrainteligência
- Operações
- Gestor em uma unidade ou serviço de Inteligência governamental.
- Gestor em uma unidade ou serviço de Inteligência privada.
- Usuário em uma agência governamental que recebe relatórios de Inteligência.
- Usuário em uma agência privada que recebe relatórios de Inteligência.
- Outra posição relacionada com Inteligência.

**Com quais organizações de Inteligência o(a) Senhor(a) atua, por haver trabalhado nelas ou por haver feito uso de seus produtos de Inteligência? \***

- Militar, nível estratégico
- Militar, nível tático
- Militar, nível operacional
- Civil, nível estratégico do governo
- Civil, nível tático do governo
- Civil, nível operacional do governo
- Civil, iniciativa privada
- Outras

**Se o(a) Senhor(a) marcou a opção "Outras" na pergunta anterior, favor informar com quais organizações de Inteligência atua.**

**Quantos anos de experiência você possui na área de Inteligência? \***

**Por favor, indique seu sexo: \***

- Masculino
- Feminino

**Além do Brasil, você tem experiência em outros países? \***

**O(a) Senhor(a) faz parte de alguma associação profissional relacionada à área de Inteligência? \***

**O(a) Senhor(a) faz parte de algum grupo de estudo ou pesquisa relacionada à área de Inteligência? \***

### Grupo de Perguntas Relacionadas ao "Ciclo de Inteligência"

Por favor, informe a frequência de ocorrência das situações relacionadas. \*

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
O(a) Senhor(a) produz documentos de inteligência.	<input type="radio"/>				
A sua organização produz documentos de inteligência.	<input type="radio"/>				
O ciclo de inteligência é utilizado pelo(a) Senhor(a) para produção de conhecimentos de inteligência.	<input type="radio"/>				
O ciclo de inteligência é utilizado pela sua instituição para produção de conhecimentos de inteligência.	<input type="radio"/>				
Os temas e assuntos, importantes ou prioritários, que devem ser acompanhados pela inteligência estão definidos previamente, por meio de repertório ou relação de assuntos de interesse.	<input type="radio"/>				
As diretrizes e orientações do gestor, sobre os aspectos que devem estar contemplados pelos produtos de inteligência, são definidos, previamente, por ele.	<input type="radio"/>				

Por favor, informe o grau de concordância com as situações relacionadas. \*

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
O ciclo de inteligência se aplica a todos os produtos da inteligência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ciclo de inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) é uma metodologia adequada para a produção de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As etapas do ciclo de inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) contemplam todos os aspectos necessários à produção de conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O ciclo de inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) NÃO É uma metodologia adequada para a produção do conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As etapas do ciclo de inteligência tradicional (conforme texto de apresentação) NÃO contemplam todos os aspectos necessários à produção do conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O(a) Senhor(a) utiliza outra metodologia, diferente do ciclo de inteligência, para a produção de conhecimentos? \*

- Sim  
 Não

Se o(a) Senhor(a) escolheu a opção "Sim" na pergunta anterior, qual o nome e as etapas dessa metodologia?

---

A sua instituição utiliza outra metodologia, diferente do ciclo de Inteligência, para produção de conhecimentos? \*

Sim

Não

Se o(a) Senhor(a) escolheu a opção "Sim" na pergunta anterior, qual o nome e as etapas dessa metodologia?

---

No caso do(a) Senhor(a) utilizar o ciclo de inteligência, quais são as etapas empregadas nesse processo? \*

Fonte: EVANS, Geraint. Rethinking military intelligence failure – Putting the wheels back on the intelligence cycle. Defence Studies, v. 9, n. 1, p. 22-46, 2009.

	Sim	Não
Planejamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direção (prioridades)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Processamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disseminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisão(feedback)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No caso da instituição do(a) Senhor(a) utilizar o ciclo de Inteligência, quais são as etapas empregadas nesse processo? \*

Fonte: EVANS, Geraint. Rethinking military intelligence failure – Putting the wheels back on the intelligence cycle. Defence Studies, v. 9, n. 1, p. 22-46, 2009.

	Sim	Não
Planejamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direção (prioridades)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Processamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disseminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisão(feedback)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique o grau de importância que o(a) Senhor(a) atribui às etapas do ciclo de Inteligência. \*

Fonte: EVANS, Geraint. Rethinking military intelligence failure – Putting the wheels back on the intelligence cycle. Defence Studies, v. 9, n. 1, p. 22-46, 2009.

	Sem importância	Raramente importante	Ocasionalmente importante	Frequentemente importante	Muito importante
Planejamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção (prioridades)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disseminação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisão(feedback)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quando está trabalhando na produção de conhecimentos, de que forma e em que proporção costuma RECEBER os dados e informações? \*

	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
Texto	<input type="radio"/>				
Imagem	<input type="radio"/>				
Sinais	<input type="radio"/>				
Áudio	<input type="radio"/>				
Vídeo	<input type="radio"/>				

Quando está trabalhando na produção de conhecimentos, de que forma e em que proporção costuma ENTREGAR os conhecimentos produzidos? \*

	0 - 20%	21 - 40%	41 - 60%	61 - 80%	81 - 100%
Texto	<input type="radio"/>				
Imagem	<input type="radio"/>				
Sinais	<input type="radio"/>				
Áudio	<input type="radio"/>				
Vídeo	<input type="radio"/>				

Com relação a possíveis falhas ou patologias, na concepção e no emprego do "ciclo de inteligência", favor indicar seu grau de concordância (imagine-se na sua instituição). \*

	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
As diretrizes e orientações dos decisores, para produção de conhecimento, são definidas previamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Após a difusão do conteúdo de inteligência ele é checado para verificar sua pertinência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atividades de coleta estão focadas em um repertório ou relação de assuntos de interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação entre decisores políticos e analistas de inteligência é fundamental para a correta aplicação do ciclo de inteligência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe um processo contínuo de comunicação entre os segmentos de coleta e de análise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As etapas de coleta e análise devem funcionar de forma paralela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As etapas de coleta e análise devem funcionar de forma sequencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decisores políticos mantém contínuo contato com analistas de inteligência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho de coleta é definido pelas necessidades dos analistas e não pelas diretrizes dos decisores políticos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O(a) Senhor(a) acredita que existam outras falhas ou patologias na concepção e no emprego do "ciclo de Inteligência"?

Sim

Não

Se o(a) Senhor(a) escolheu a opção "Sim" na pergunta anterior, por favor indique as possíveis falhas ou patologias na concepção e no emprego do "ciclo de Inteligência".

Quando da leitura da expressão: ANALISAR, qual a primeira informação que vem à sua mente? \*

Conceitue ANALISAR. \*

Grupo de Perguntas sobre a relação entre decisores e analistas.

Na perspectiva do DECISOR, civil ou militar, essas relações caracterizam-se por: \*

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Autonomia	<input type="radio"/>				
Confiança	<input type="radio"/>				
Conhecimento	<input type="radio"/>				
Dependência	<input type="radio"/>				
Flexibilidade	<input type="radio"/>				
Generalidade	<input type="radio"/>				
Igualdade	<input type="radio"/>				
Lealdade	<input type="radio"/>				
Transparência	<input type="radio"/>				

Na perspectiva do ANALISTA, civil ou militar, essas relações caracterizam-se por: \*

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Autonomia	<input type="radio"/>				
Confiança	<input type="radio"/>				
Conhecimento	<input type="radio"/>				
Dependência	<input type="radio"/>				
Flexibilidade	<input type="radio"/>				
Generalidade	<input type="radio"/>				
Igualdade	<input type="radio"/>				
Lealdade	<input type="radio"/>				
Transparência	<input type="radio"/>				

Por favor, acrescente qualquer comentário que você avalie como importante para nos ajudar a compreender melhor suas respostas.

## APÊNDICE B – Matriz de Síntese da Pesquisa Bibliográfica

(continua)

Base de Pesquisa	Tipo de Fonte	Título	Referência	Nacional. autor	Fases do Ciclo
Scielo	Artigo	Um estudo sobre o processo de tomada de decisão política para a ação de inteligência: A possibilidade de gestão da informação arquivística.	NATHANSOHN, Bruno Macedo. <b>Um estudo sobre o processo de tomada de decisão política para a ação de inteligência: A possibilidade de gestão da informação arquivística.</b> Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 3, n. 2, p. 280-299, 2013.	Brasileiro	planejamento e direção; coleção; processamento; análise e produção; e disseminação.
Google Acadêmico	Artigo	A Good Intelligence Analyst	SMITH, Michael Douglas. <b>A Good Intelligence Analyst.</b> International Journal Of Intelligence And CounterIntelligence. v. 30, n. 1, 2017.	Americano	Não disponível
Scielo	Artigo	Explicando falhas de inteligência governamental: fatores histórico-institucionais, cognitivos e políticos.	CEPIK, Marco A. C. and AMBROS, Christiano C. <b>Explicando falhas de inteligência governamental: fatores histórico-institucionais, cognitivos e políticos.</b> Varia hist. [online]. v. 28, n. 47, p.79-99, 2012.	Brasileiro	planejamento e direção; coleta; processamento; produção e análise; e disseminação.
Scielo	Dissertação Mestrado	Inteligência em fontes abertas para suporte às investigações de indícios de ilícitos na importação de mercadorias: um estudo em bases abertas de comércio exterior.	CALBO, Érica Ribeiro. <b>Inteligência em fontes abertas para suporte às investigações de indícios de ilícitos na importação de mercadorias: um estudo em bases abertas de comércio exterior.</b> 2012. 108 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.	Brasileiro	planejamento; coleta; processamento; análise; e disseminação.
Scielo	Dissertação Mestrado	Inteligência em fontes abertas: um estudo sobre o emprego de mídias sociais na identificação de irregularidades no serviço público federal.	SILVA JUNIOR, Osvaldo Spíndola da. <b>Inteligência em fontes abertas: um estudo sobre o emprego de mídias sociais na identificação de irregularidades no serviço público federal.</b> 2011. 114 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011.	Brasileiro	planejamento; captura de dados; processamento; disseminação; e avaliação.
Scielo	Artigo	An approximation to police intelligence (the Federal Police of Mexico, 2006-2012)	MOLOEZNIK, Marcos Pablo and BALCAZAR-VILLARREAL, Manuel I. <b>Aproximación a la inteligencia policial (la Policía Federal de México, 2006-2012).</b> Rev. Crim. [online]. v. 55, n.1, p.131-151, 2013.	Mexicano	direção e planejamento; captação; análise; e exploração.
Scielo	Dissertação Mestrado	Evolución de los servicios confidenciales del México pós-revolucionário. Fuentes para su estudio: 1923-1942.	Magdaleno Cárdenas, María de los Ángeles. <b>Evolución de los servicios confidenciales del México posrevolucionario. Fuentes para su estudio: 1923-1942.</b> Tesis (Maestría en Ciencias en Metodología de la Ciencia). Ciudad de México, Instituto Politécnico Nacional, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales. 2016.	Mexicano	Não trata

## APÊNDICE B – Matriz de Síntese da Pesquisa Bibliográfica

(continuação)

Base de Pesquisa	Tipo de Fonte	Título	Referência	Nacional. autor	Fases do Ciclo
Scielo	Artigo	O papel da atividade de inteligência de segurança pública no monitoramento dos movimentos sociais para a preservação da ordem pública	SIEDSCHLAG, Rodrigo Geraldo and CRUZ, Tércia Maria Ferreira da. <b>O papel da atividade de inteligência de segurança pública no monitoramento dos movimentos sociais para a preservação da ordem pública.</b> REVISTA ORDEM PÚBLICA. v. 7, n. 1. p. 201-220, 2014.	Brasileiro	demanda; planejamento; reunião; coleta; busca; análise; avaliação; produção; difusão e feedback.
Google Acadêmico	Artigo	The future of the intelligence analysis task	HARE, Nick and COGHILL, Peter. <b>The future of the intelligence analysis task.</b> International Journal Of Intelligence And CounterIntelligence v. 31, n. 6, 2016.	Inglês	Não disponível
Google Acadêmico	Artigo	The “Professionalization” of Intelligence Analysis: A Skeptical Perspective	GENTRY, John A. <b>The “Professionalization” of Intelligence Analysis: A Skeptical Perspective.</b> International Journal Of Intelligence And CounterIntelligence v. 29, n. 4, 2016.	Americano	Não disponível
Google Acadêmico	Livro	Enemies of Intelligence – Knowledge and Power in American National Security.	BETTS, Richard K. <b>Enemies of Intelligence – Knowledge and Power in American National Security.</b> Columbia University Press. (1 ed. 2007), 2009.	Americano	planejamento; coleta; processamento; análise; e disseminação.
Google Acadêmico	Livro	As Grandes Agências Secretas. Os Segredos, os Êxitos e os Fracassos dos Serviços Secretos que Marcaram a História	DIOGO, José-Manuel. <b>As Grandes Agências Secretas. Os Segredos, os Êxitos e os Fracassos dos Serviços Secretos que Marcaram a História.</b> São Paulo: Via Leitura, 2. ed. 2015.	Português	Não trata
Google Acadêmico	Livro	Atividade de inteligência e legislação correlata.	GONÇALVES, Joanisval Brito. <b>Atividade de inteligência e legislação correlata.</b> Niterói [RJ]: Impetus, 2009.	Brasileiro	planejamento; reunião; processamento e difusão.
Google Acadêmico	Livro	Espionagem e democracia.	CEPIK, Marco. <b>Espionagem e democracia.</b> Rio de Janeiro: FGV Ed., 2003.	Brasileiro	requerimentos informacionais; planejamento; gerenciamento dos meios técnicos de coleta; coleta a partir de fontes singulares; processamento; análise de informações obtidas de fontes diversas; produção de relatórios, informes e estudos; disseminação dos produtos; consumo pelos usuários e avaliação ( <i>feedback</i> ).
Google Acadêmico	Livro	Serviços secretos e democracia no cone sul: premissas para uma convivência legítima, eficiente e profissional.	BRANDÃO, Priscila Carlos. <b>Serviços secretos e democracia no cone sul: premissas para uma convivência legítima, eficiente e profissional.</b> Niterói [RJ]: Impetus, 2010.	Brasileiro	coleta e análise.

## APÊNDICE B – Matriz de Síntese da Pesquisa Bibliográfica

(conclusão)

Base de Pesquisa	Tipo de Fonte	Título	Referência	Nacional. autor	Fases do Ciclo
Google Acadêmico	Livro	SNI & Abin: uma leitura da atuação dos serviços secretos brasileiros ao longo do Século XX.	ANTUNES, Priscila Carlos Brandão. <b>SNI &amp; Abin: uma leitura da atuação dos serviços secretos brasileiros ao longo do Século XX.</b> Rio de Janeiro: FGV Ed., 2002.	Brasileiro	coleta e análise.
Google Acadêmico	Livro	Analyzing intelligence: Origins, obstacles, and innovations.	GEORGE, Roger Z. <b>Analyzing intelligence: Origins, obstacles, and innovations.</b> Georgetown University Press, 2008.	Americano	coleta e análise.
Google Acadêmico	Artigo	What's wrong with the Intelligence Cycle.	HULNICK, Arthur S. <b>What's wrong with the Intelligence Cycle.</b> Intelligence and national Security, v. 21, n. 6, p. 959-979, 2006.	Americano	direção governamental; planejamento; coleção; análise e disseminação.
Google Acadêmico	Artigo	Rethinking military intelligence failure – Putting the wheels back on the intelligence cycle.	EVANS, Geraint. <b>Rethinking military intelligence failure – Putting the wheels back on the intelligence cycle.</b> Defence Studies, v. 9, n. 1, p. 22-46, 2009.	Americano	planejamento; direção (prioridades); coleção; processamento: análise; produção; disseminação; e revisão.
Google Acadêmico	Artigo	The intelligence cycle is dead, long live the intelligence cycle: Rethinking intelligence fundamentals for a new intelligence doctrine.	PHYTHIAN, Mark. The intelligence cycle is dead, long live the intelligence cycle: Rethinking intelligence fundamentals for a new intelligence doctrine. In " <b>Understanding the intelligence cycle</b> ", Editor Mark Phythian. p. 56 – 75, Routledge, 2013.	Inglês	planejamento; reunião; processamento e difusão.
Google Acadêmico	Livro	Analytic culture in the US intelligence community: An ethnographic study.	JOHNSTON, Rob. <b>Analytic culture in the US intelligence community: An ethnographic study.</b> Central Intelligence Agency. Washington, D.C. Center for Study of Intelligence, 2005.	Americano	planejamento e direção; coleção; processamento; análise e produção; e disseminação.
Google Acadêmico	Livro	Understanding the intelligence cycle.	PHYTHIAN, Mark. <b>Understanding the intelligence cycle.</b> Routledge, 2013.	Inglês	planejamento; reunião; processamento e difusão.
Google Acadêmico	Artigo	What I Learned in 40 Years of Doing Intelligence Analysis for US Foreign Policymakers	PETERSEN, Martin. <b>What I Learned in 40 Years of Doing Intelligence Analysis for US Foreign Policymakers.</b> Studies in Intelligence v. 55, n. 1., 2011.	Americano	Não trata
Periódicos CAPES	Artigo	Servicios de inteligencia y lucha antiterrorista.	ENAMORADO, Javier Jordán. <b>Servicios de inteligencia y lucha antiterrorista.</b> Arbor CLXXX, 709, p. 227-246, 2005.	Espanhol	direção; obtenção; elaboração e difusão.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.