

# A inteligência estratégica como atividade essencial para as instituições de segurança pública

## **Hélio Hiroshi Hamada**

*Doutor em Educação pela UFMG, Tenente-Coronel da Polícia Militar de Minas Gerais, Subcomandante da Academia de Polícia Militar, Especialista em Estudos de Violência e Criminalidade, Diplomado pela Escola Superior de Guerra no Curso Superior de Inteligência Estratégica*

## **Renato Pires Moreira**

*Especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública, 2º Sargento da Polícia Militar de Minas Gerais. Analista de Inteligência. Bacharel e licenciado em Geografia*

## **Resumo**

A atividade de inteligência tem por objetivo o assessoramento aos níveis decisórios e perpassa por dimensões gerenciais que impactam nos resultados finalísticos de cada organização. Por sua vez, a inteligência estratégica trabalha com o nível de alta gestão com vistas ao futuro das instituições, sendo foco do presente artigo aquelas que cuidam da segurança pública. As argumentações foram construídas a partir de referencial bibliográfico e trazem como resultados a apresentação de modelos, ferramentas de trabalho e produtos da Inteligência Estratégica na segurança pública.

## **Palavras-chave**

Inteligência, estratégia, segurança pública, cenários, assessoramento.

## Introdução

A segurança pública no Brasil impõe uma série de desafios para os governantes no sentido de construção de políticas públicas eficazes. Atuações de organizações criminosas direcionadas para o narcotráfico e o comércio clandestino de armas, altos índices de homicídios colocando o país no topo do *ranking* de letalidade no mundo, violência generalizada contra cidadãos, principalmente nos grandes centros urbanos, visível nos roubos a transeunte e a estabelecimentos comerciais, são alguns exemplos de problemas com os quais as instituições de segurança pública têm de lidar no seu cotidiano.

A estruturação de políticas eficazes de combate à criminalidade passa por muitos fatores que devem ser minuciosamente detalhados e organizados de forma a obter os melhores resultados. Bayley e Skolnick (2001) afirmam que aumentar o número de policiais ou a participação da polícia no orçamento não reduz necessariamente os índices de criminalidade, o mesmo dizendo sobre o serviço de patrulhamento motorizado aleatório. De acordo com os mesmos autores, o patrulhamento intensivo de fato reduz o crime em uma localidade qualquer, mas apenas temporariamente, em grande parte porque o desloca para outras áreas. Assim, verifica-se que há necessidade de que a polícia invista em ideias inovadoras, menos burocráticas e mais seguras, com um sistema inteligente e com interação com a comunidade.

Conforme Tony e Morris (2003), no século XX a organização policial evoluiu em resposta às mudanças de tecnologia, na organização social e no controle político em todos os níveis da sociedade, cujos maiores progressos se deram nas áreas de estruturação de comando, mobilização de patrulheiros e no acesso e uso de sistemas de informação. Assim, emergiram estratégias que se voltaram para o modelo de Polícia Comunitária e o de Policiamento Orientado para a Solução de Problemas.

Mesmo com novas estratégias de policiamento, há necessidade de especialização em determinados setores das organizações policiais. Nesse contexto, a atividade de inteligência insere-se como importante ferramenta para auxiliar na tomada de decisões e na formulação de estratégias de enfrentamento à criminalidade. De acordo com Cepik (2003b), a origem e a evolução da atividade de inteligência acompanham a evolução das instituições de Estado e seguem em conformidade com as demandas da sociedade. No Brasil, Gonçalves (2016) desenha a atividade de inteligência em categorias derivadas da denominada “Inteligência Clássica”, sendo a vertente de inteligência de segurança pública aquela voltada para os problemas de criminalidade e violência.

Nessa perspectiva, infere-se que os serviços de inteligência<sup>1</sup> atuais, conforme entendimento de Fernandes (2011) e Lowenthal (2012), existem, entre outras razões, para evitar surpresa estratégica; proporcionar conhecimentos em médio e longo prazos; apoiar o processo político; propor políticas, estratégias, planos e ações que visem a preparar estes serviços para enfrentar os desafios futuros; e para manter o sigilo de informações, necessidades e métodos.

*1 - Para Cepik (2003a), serviços de inteligência são órgãos do poder executivo que trabalham prioritariamente para os chefes de Estado e de governo e, dependendo de cada ordenamento constitucional, para outras autoridades da administração pública e mesmo do parlamento, especializados na coleta e na análise de informações sobre temas, indivíduos e organizações relevantes para os processos decisórios nas áreas de política externa, política de defesa nacional e manutenção de ordem pública.*

Assim, de forma sistêmica, as instituições responsáveis pela manutenção da ordem previstas na Constituição Federal se organizam e exercem seu papel de assessoramento aos seus respectivos níveis decisórios. Porém, mesmo com uma boa bagagem doutrinária<sup>2</sup>, há um problema que estas instituições ainda enfrentam, que é o domínio e o uso da inteligência estratégica para o assessoramento em níveis mais elevados de decisão e de formulação de políticas de médio e longo prazos. Esse é o ponto que se pretende discutir no presente artigo, além de oferecer proposições para o melhor funcionamento desta prática pelas instituições de segurança pública.

## 2. O pensamento estratégico nas organizações

O pensamento estratégico faz parte das atividades do nível de direção das organizações e as prepara para os eventos futuros, sempre com base nos objetivos traçados em planos estratégicos. Em termos de segurança pública, os estudos dos eventos futuros conduzem as instituições a traçar metas e objetivos para evitar surpresas, como, por exemplo, nas atividades envolvendo a articulação de crimes transnacionais ou nos delitos cibernéticos, ou naquelas que envolvam tecnologias de uso dual<sup>3</sup>, como armas biológicas, químicas ou nucleares que potencializam a desordem social.

De acordo com Schwartz (2003), o mundo vive hoje um cenário de surpresas, algumas positivas e outras negativas. Todavia, ainda existem fatos e fatores com os quais pode-se contar, ou até mesmo ignorar, por saber que deixarão de existir. Segundo o autor, pode-se contar com muitas coisas, mas especialmente três delas devem merecer atenção em qualquer contexto turbulento: 1º) sempre haverá surpresas; 2º) será possível lidar com elas; 3º) muitas podem ser previstas, ou no mínimo fazer boas suposições sobre como a maioria se dará. Um exemplo dado pelo autor nesse sentido foi o de que anteriormente ao ataque às Torres Gêmeas, em 11 de setembro de 2011, talvez o evento mais comentado da história, formaram-se, nas duas décadas anteriores, meia dúzia de comissões altamente respeitadas que haviam sinalizado que algo muito semelhante poderia ocorrer, inclusive muitas previsões citando especificamente o *World Trade Center* como alvo.

Outras variáveis são consideradas no pensamento estratégico, como tendências da legislação criminal que levem ao endurecimento ou relaxamento de penas, o comportamento da economia macro, os movimentos sóciopolíticos que demonstrem inquietações populares, as novas tecnologias e os cenários prospectivos da geopolítica moderna. De acordo com Toffler e Toffler (1998), há algumas décadas, a “guerra da informação” é uma realidade para as organizações militares e grupos privados de estudos, com parte das discussões girando em torno da guerra eletrônica, defesa contra ataques cibernéticos e uso de equipamentos para enganar centros de comando, enviando sinais falsos, fazendo com que o desenvolvimento e o uso de tecnologias de informação e seus respectivos programas sejam componentes vitais para a estratégia do conhecimento que vise a antecipar as guerras do amanhã.

2 - Em relação ao aspecto doutrinário da inteligência de segurança pública no Brasil, o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) dissemina aos entes que fazem parte deste sistema a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP) que, até a data de encerramento desta produção acadêmica, está em sua quarta versão. Publicada inicialmente no ano de 2009 (mas tendo uma versão não oficial difundida no ano de 2007), a DNISP vem sendo a base doutrinária para os serviços de inteligência que atuam no âmbito da segurança pública nacional.

3 - Bens de dupla utilização: produtos e tecnologias normalmente usadas para fins civis, mas que também podem ter aplicações militares.

Entender o fluxo informacional da inteligência estratégica e transformá-lo em conhecimentos para o futuro é algo que demanda uma capacidade analítica do profissional de inteligência. Marcial e Grumbach (2008, p. 57) mencionam as “sementes do futuro”, que seriam definidas como os desafios que os profissionais têm em relação ao estudo do futuro. Segundo os referidos autores, “a identificação e análise dessas sementes, na ótica da visão prospectiva, é que poderá levar à identificação de possibilidades de futuros com maior consistência”.

**Quadro 1 – Definições das “sementes do futuro”**

Sementes do futuro	Conceitos e características
<b>Atores</b>	[...] são os indivíduos, grupos, decisores ou organizações que influenciam ou recebem influência significativa do sistema e/ou do contexto considerado no cenário. Configuram-se como as sementes mais importantes, pois são os verdadeiros agentes de mudança. São os atores que podem mudar o curso dos acontecimentos, mesmo em eventos em que não podem impedir sua ocorrência [...].
<b>Tendências de peso</b>	[...] referem-se àqueles eventos cuja perspectiva de direção é suficientemente consolidada e visível para se admitir sua permanência no período considerado. São movimentos muito prováveis de um ator ou variável dentro do horizonte do cenário [...]. Não determinam a lógica dos cenários mas podem ser vistas como aquelas variáveis que irão dar o “tom” nos enredos e não podem deixar de ser contempladas ou mesmo analisadas em qualquer estudo prospectivo.
<b>Fatos ou elementos predeterminados</b>	[...] referem-se àqueles eventos já conhecidos e certos, cuja solução ou controle pelo sistema ainda não se efetivou [...]. Não são determinantes para a definição da lógica dos cenários, mas devem ser considerados na composição do enredo dos cenários.
<b>Fatos portadores de futuro</b>	[...] sinais ínfimos, por sua dimensão presente, existentes no ambiente, que podem sinalizar a existência de incertezas críticas, de surpresas inevitáveis ou coringas ( <i>wildcards</i> ) [...]. São sementes importantes a serem identificadas durante os estudos de futuro, principalmente nos processos de construção de cenários, pois determinam sua lógica e sinalizam a existência de outras sementes.
<b>Incertezas críticas</b>	[...] constituem-se naquelas variáveis incertas que são de grande importância para a questão principal. Pode-se dizer que se constituem naqueles fatos portadores de futuro considerados mais importantes e com grau de incerteza maior para a questão principal, ou seja, aqueles que determinam a construção dos cenários [...]. A identificação e o monitoramento de seu comportamento também são importantes para o atingimento das estratégias empresariais.
<b>Surpresas inevitáveis</b>	[...] forças previsíveis, pois têm suas raízes em forças que já estão em operação neste momento, mas não se sabe quando irão se configurar, nem podemos conhecer previamente suas consequências e como nos afetarão. Geralmente são classificadas erroneamente como tendências.
<b>Coringas ou wildcards</b>	[...] referem-se às grandes surpresas, difíceis de serem antecipadas ou entendidas; possuem pequena probabilidade de ocorrência, são de grande impacto, e geralmente surpreendem a todos, em parte porque se materializam muito rapidamente, tão rapidamente que sistemas sociais não podem efetivamente respondê-los.

Fonte: Adaptado de Marcial e Grumbach (2008, p. 58-61).

Ainda, conforme bem menciona Marcial e Grumbach (2008, p. 61), “a identificação e análise das sementes do futuro servirão tanto para a construção do futuro como para que as organizações e as pessoas possam estar melhor preparadas para o futuro, que é múltiplo e incerto”. Assim, configuram-se como elementos essenciais ao estudo de cenários prospectivos, levando as instituições a se prepararem para as surpresas e, caso ocorram, saberão lidar com elas.

### **3. Papel da inteligência estratégica nas instituições de segurança pública**

Na era da internet, a atividade humana tende a se concentrar cada vez mais em ambientes virtuais, espaços nos quais surgem novos conceitos de processos, tecnologias e gestão vinculados à atividade de inteligência. Marcial e Grumbach (2008, p. 33) afirmam que o processo de globalização e a concorrência acirrada entre as empresas em um ambiente de turbulência são decorrentes do desenvolvimento da telemática. E, ainda, “o acesso e a manipulação de grande volume de informações, que podem ser obtidas de formas cada vez mais fáceis, rápidas e baratas, geram maiores impactos tanto no macroambiente quanto no ambiente negocial das organizações”.

Tal complexidade passa também pela segurança pública, seja no ambiente interno ou no ambiente externo, e pela “necessidade crescente de absorverem conhecimento. Dessa forma, as organizações cujas estruturas, processos, pessoas e tecnologias não estiverem alinhados com os negócios não terão como sobreviver por muito tempo” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 22).

Na doutrina da Escola Superior de Guerra (ESG), a inteligência estratégica apresenta-se como “exercício permanente de ações direcionadas à obtenção de dados e à avaliação de situações relativas a óbices que venham impedir ou dificultar a conquista ou a manutenção dos Objetivos Nacionais” (BRASIL, 2010, p. 94).

Já especificamente no campo da segurança pública, Fernandes (2011, p. 85) afirma que a primeira parte do conceito da inteligência de segurança pública, prevista na Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP), “refere-se à inteligência estratégica de segurança pública ou inteligência policial estratégica quando trata da prospecção das ameaças que estão ocorrendo (reais) e daquelas que podem ocorrer (potenciais)”. Ainda, quando se verifica a primeira finalidade da inteligência de segurança pública, também se percebe o viés estratégico, qual seja, o de “proporcionar diagnósticos e prognósticos sobre a evolução de situações do interesse da segurança pública, subsidiando seus usuários no processo decisório” (BRASIL, 2015, p. 15).

A aplicabilidade de um trabalho desenvolvido pela inteligência estratégica no âmbito da segurança pública perpassa pelo desenvolvimento de um planejamento específico, no qual os profissionais de inteligência necessitam de questionamentos a serem respondidos. Tais questionamentos, tratando-

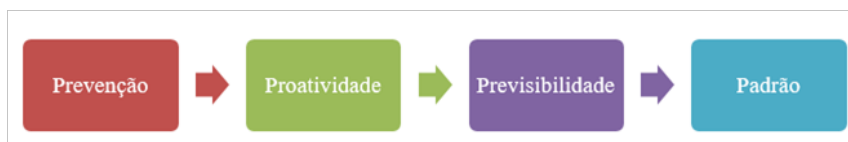
se da inteligência estratégica, são os seguintes: a quem interessa? qual a necessidade? o que já se sabe a respeito? quem possui o dado? por que precisa saber? quanto custa? qual a necessidade de conhecer? Destaca-se que, além da necessidade de obtenção de respostas para o atingimento dos objetivos, também há a viabilidade de respostas ao contido na fase de planejamento, previsto na Metodologia de Produção do Conhecimento<sup>4</sup>, disciplinada para a segurança pública na DNISP.

Acrescenta Fernandes (2011, p. 144) que “as próprias organizações foram moldando suas estruturas, adaptando-se às novas exigências e inserindo novas formas de gestão que lhes trouxesse maior segurança ao processo decisório, principalmente por intermédio da antecipação das grandes mudanças”. Agrega-se a essa conjuntura a afirmação de Telemberg (2015) de que em todos os segmentos a atividade de inteligência é intelectualizada, técnica e abrangente, o que leva o profissional à necessidade de aprimorar-se sempre, não dependendo unicamente do estímulo da instituição, devendo estar sempre motivado e atento às constantes mudanças de cenários, buscando atualizar-se e multiplicar seu conhecimento.

Dessa forma, antecipar as tendências torna-se a chave para o sucesso ou até mesmo para a sobrevivência das organizações. Em relação à criminalidade, Ratcliffe (2009) aponta que o entendimento dos padrões criminais é essencial para a operacionalização de ações preventivas por parte da polícia. Mas o padrão criminal e as ações preventivas são as extremidades de um processo que envolve diretamente as agências de inteligência.

De acordo com Ratcliffe (2009), as prioridades são determinadas pela base de conhecimento que irão mitigar os riscos da organização ou comunidade. Assim, a prevenção de riscos requer que haja proatividade para sua realização, que por sua vez requer a habilidade de identificar e antecipar os eventos, e, por conseguinte, a observação e identificação de padrões. A Figura 1 esquematiza esse relacionamento entre a prevenção e o padrão criminal.

**Figura 1 – Relacionamento entre prevenção e padrão do criminal**

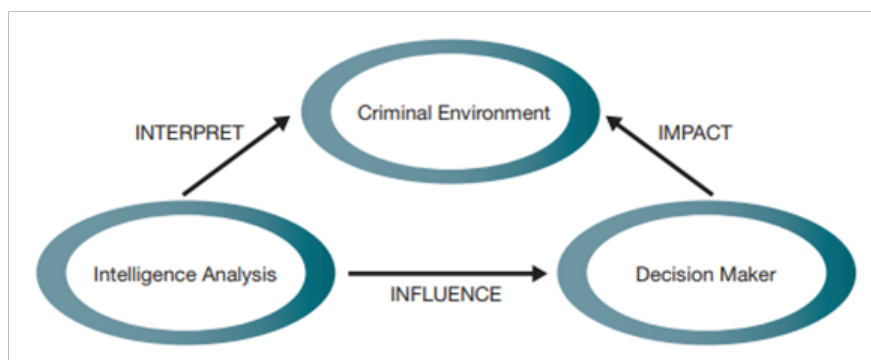


Fonte: Adaptado de Ratcliffe (2009).

Assim, Ratcliffe (2009) explica que a indicação de padrões é essencial para que haja uma intervenção que impacte o ambiente criminal, decorrente da habilidade da inteligência em processar e influenciar o pensamento estratégico dos tomadores de decisão. Esse processo é denominado por Ratcliffe (2008) como *Intelligence-led policing*, cujo conceito mostra que há três pontos que devem estar interligados: a análise de inteligência criminal, o tomador de decisão e o ambiente criminal (Figura 2).

*4 - Metodologia específica utilizada na atividade de inteligência que visa à transformação do dado em conhecimento por meio do tratamento das informações coletadas, que são avaliadas e interpretadas. Segundo a DNISP, possui as seguintes fases: planejamento, reunião, processamento e difusão.*

Figura 2 – The 3i model (interpret, influence, impact)



Fonte: Adaptado de Ratcliffe (2008, p. 110).

Nesse sentido, no entendimento de Eck e Clarke (2013), a análise de inteligência tem uma orientação futura, que tenta determinar qual atividade criminosa provavelmente acontecerá se a polícia não fizer nada para evitá-la. Em suma, na inteligência a análise é proativa. Consequentemente, usos reativos de informações, como resolver crimes que já ocorreram, geralmente não são incluídos na análise de inteligência. A resolução de crimes ajuda a corrigir eventos passados e, embora vital, isso não é planejado para evitar incidentes futuros. A informação investigativa pode ser convertida em inteligência quando é analisada com o objetivo de prevenir futuros crimes.

Desta feita, infere-se que os gestores dos níveis estratégicos das instituições de segurança pública necessitam conhecer exatamente suas necessidades e quais temáticas e processos devem ser executados pela inteligência estratégica.

#### 4. Produtos e ferramentas de inteligência estratégica

Fernandes (2014) propõe uma taxonomia em relação aos produtos de inteligência, os quais variam de acordo com as necessidades dos tomadores de decisão. A partir do momento em que se analisa ponto a ponto, percebe-se que essa taxonomia se encaixa perfeitamente ao que se pretende estabelecer sobre a inteligência estratégica no âmbito da inteligência de segurança pública. Segundo o autor, “a classificação das várias categorias de inteligência tem mantido alguma estabilidade ao longo do tempo [...]”, sendo que algumas das classificações possíveis são: inteligência corrente ou atual; inteligência prospectiva (estimativa); inteligência de alerta; inteligência de base; inteligência de investigação; e inteligência científica e tecnológica.



Quadro 2 – Taxonomia dos produtos de inteligência

Classificação	Característica
<b>Inteligência corrente (ou atual)</b>	Atividade relativa a eventos diários e com interesse imediato para a missão de uma instituição. Visa a assessorar os decisores sobre assuntos correntes da evolução de determinada situação ou fenômeno, avaliar o significado da sua evolução relativamente ao contexto e suas consequências em curto prazo, bem como identificar potenciais situações de risco futuro. Possui como base dados e informações com elevada volatilidade, e que, por vezes, são difundidos de forma incompleta (sem processamento e análise completos). Possui ainda diferentes periodicidades e pode ser difundida na forma de relatórios e <i>briefings</i> .
<b>Inteligência prospectiva (estimativa)</b>	Atividade produzida a partir de informações incompletas e baseada em avaliações de natureza prospectiva. Visa a estimar as potenciais consequências da alteração de determinado <i>status quo</i> . Possui parte dos fatos disponíveis e explora os potenciais cursos de desenvolvimento de determinado evento ou fenômeno e estima as consequências de tais desenvolvimentos para uma organização ou Estado. É adequada à decisão político-estratégica, pois fornece orientação estratégica para o desenvolvimento de políticas públicas (de três a cinco anos), tendo por base as avaliações das ameaças e dos riscos, das suas consequências e dos possíveis resultados de cenários alternativos.
<b>Inteligência de alerta</b>	Atividade sobre as intenções de um adversário potencial adaptar ou rejeitar determinado curso de ação. É uma avaliação de probabilidades que a distingue das outras categorias de inteligência, e que identifica ameaças e riscos que exigem uma resposta imediata. O tipo de resposta pode ser político, em um primeiro momento, ou mesmo militar e das forças e serviços de segurança. Produz cenários (do tipo baixa probabilidade/elevado impacto) relativos a ameaças e riscos que impendem sobre a segurança interna.
<b>Inteligência de base</b>	Apresentada na forma de monografias relativas a dados geográficos, demográficos, econômicos, sociais, políticos, militares e biográficos. Trata-se de inteligência que apresenta uma certa estabilidade quanto à sua atualidade.
<b>Inteligência de investigação</b>	Inteligência constituída por monografias e estudos aprofundados. Esta inteligência sustenta tanto a inteligência corrente com a inteligência prospectiva.
<b>Inteligência científica e tecnológica</b>	Inteligência que aborda os desenvolvimentos técnicos e as características, as capacidades e do desempenho das tecnologias usadas e/ou desenvolvidas por adversários. Esta inteligência é difundida aos consumidores sob a forma de estudos aprofundados, manuais, sumários executivos e <i>briefings</i> .

Fonte: Adaptado de Fernandes (2014).



Cabe citar outros produtos da inteligência estratégica que são elaborados com base nos objetivos estratégicos, como visão, missão, negócio e riscos das instituições, como a Estimativa de Inteligência<sup>5</sup>; Análise de Riscos; Conjuntura e Prospecção de Cenários; Análises de Ambientes e Análises Estratégicas.

Os produtos da inteligência estratégica devem estar voltados para a antecipação e a adaptação a cenários futuros. Trata-se de um elemento estratégico e básico para que as instituições possam responder às oportunidades e ameaças e, algumas vezes, a decisões que podem ser errôneas e equivocadas, além de diminuir incertezas, gerenciar e avaliar riscos, acompanhar conjunturas e minimizar surpresas.

Nesse sentido, independentemente de categorias, funções, taxonomias ou outros sinônimos afetos a uma categorização de inteligência, especificamente a inteligência estratégica, conforme descreve Fernandes (2014), seu objetivo, como regramento geral, é a necessidade de contribuir para a produção de documentos e/ou conhecimentos sobre o ambiente decisório e o espaço físico e social nos quais, e sobre os quais, o usuário em nível estratégico tem de decidir. Ainda, conforme o autor, especificamente em relação às instituições policiais, estas sobrevivem na medida em que necessitam ter conhecimento do que aconteceu, como aconteceu, do que está acontecendo e, principalmente, o que poderá vir a acontecer, tanto no ambiente interno como no externo.

Para que os produtos da inteligência estratégica possam ser difundidos de forma simples, objetiva, oportuna e com qualidade para assessoramento do processo decisório organizacional, deverão ser sustentados em técnicas acessórias (ou analíticas) e metodologias específicas, capazes de auxiliar o profissional de inteligência durante a avaliação, a análise, a interpretação e a integração dos dados e/ou informações que se transformarão em conhecimentos de inteligência.

Destaca-se a existência de algumas técnicas importantes e úteis para a prospecção de cenários, objeto principal da inteligência estratégica. Dentre as técnicas (ou instrumentos acessórios), destacam-se: *Brainstorming*; *Brainwriting*; Técnica Delphi; Painel de Especialistas; Técnica de Simulação; Analogia Histórica; Análise Morfológica; Valores Contextuais; Lacunas Estratégicas; Elaboração de Cenários; Extrapolação de Tendências em Séries Temporais; Modelagem Dinâmica; Matriz de Impacto Cruzado; Matriz de Análise Estrutural (motricidade *versus* dependência); Matriz GUT; Matriz de Incerteza Crítica; Sinéctica; Questionários e Entrevistas; Teoria dos Jogos; e Matriz de Favorabilidade e Probabilidade.

Já em relação às metodologias de construção de cenários apropriadas para o exercício da atividade especializada de inteligência estratégica, importante referenciar Fernandes (2016), o qual selecionou as principais metodologias de prospecção de cenários utilizadas por grandes organizações e, ainda, sugeriu uma metodologia específica para instituições de segurança pública. Vale destacar que existem inúmeras metodologias disponíveis, mas para o presente objeto delimitam-se: Metodologia Godet; Metodologia da

5 - Conforme Gonçalves (2016), a Estimativa, como conhecimento de inteligência, vem ganhando espaço no Brasil, na medida em que os serviços de inteligência, conseqüentemente as agências de inteligência, voltam-se para análises de caráter mais estratégico. Cita-se, por exemplo, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) que, no período de 2010 a 2016, além da Agência Central, também tinha uma Agência de Inteligência Estratégica no âmbito do Sistema de Inteligência da Polícia Militar (SIPOM). Em 2017 esta é extinta e, conseqüentemente, suas funções passam a ser exercidas, infimamente, pela Agência Central. Entretanto, no mês de julho de 2019, após um rearranjo na estrutura organizacional da citada instituição, cria-se novamente a Agência de Inteligência Estratégica (AIE), com um viés estritamente estratégico e com a possibilidade de assessoramento do Alto-Comando gerencial da PMMG (Comandante-Geral, Chefe do Estado-Maior, Subcomandante-Geral entre outros) nos assuntos de natureza política/estratégica.

*Global Business Network* (GBN); Metodologia Grumbach; Metodologia Porte; Metodologia Prospec; Metodologia Sagres; Metodologia *General Electric* (GE); Metodologia ESG; Metodologia de Vanston, Frisbie, Lopreato e Poston; Metodologia de Rattner; Metodologia de Robbins; Metodologia de Schoemaker; e Metodologia Policial Militar de Construção de Cenários. Esta última, proposta por Fernandes (2016, p. 343), conforme menciona o autor, “trata-se de uma metodologia de prospecção de cenários viável e exequível, compatível com as necessidades institucionais e as características organizacionais da Polícia Militar”.

Fernandes (2011, p. 118-119), analisando a inteligência estratégica, afirma que esta categoria de inteligência “possui o seu olhar sempre voltado para o futuro”, e, para tal, necessita ser sustentada para a idealização de futuros possíveis. Afirma o autor, ainda, que as técnicas específicas e metodologias apropriadas, inclusive, “podem ser empregadas por outros segmentos do conhecimento humano”.

Para que a inteligência estratégica possa atingir o ápice de sua funcionalidade no campo da segurança pública, ela deve amparar-se de um trabalho permanente e sistemático baseado em fontes abertas<sup>6</sup>, de técnicas acessórias e ferramentas analíticas de inteligência com capacidade de prospecção e construção de cenários. Assim, colabora com a temática da segurança pública no que tange à identificação de tendências correntes e emergenciais da criminalidade e dos fenômenos a elas associados, às ameaças e às vulnerabilidades, possibilitando o desenvolvimento e a aplicabilidade da inteligência de segurança pública nas organizações policiais.

## 5. Considerações finais

A alta direção das instituições de segurança pública, nos níveis estratégicos, é constantemente demandada a tomar decisões em momentos de adversidade e com base em um grande fluxo informacional. Para tal, é necessária uma assessoria capaz de interpretar variados ambientes e, conseqüentemente, entender o futuro que se apresenta, em médio e longo prazos.

A inteligência estratégica é uma atividade essencial para o assessoramento das instituições de segurança pública, na medida em que sua natureza é prospectiva. A inteligência estratégica, para conduzir positivamente o referido assessoramento, deve abordar os fenômenos da criminalidade de acordo com a prossecução dos objetivos das citadas instituições, identificando possibilidades, tendências, ameaças e vulnerabilidades, de modo a estimar alterações nos ambientes interno e externo e, ainda, identificar os impactos que tais alterações terão nas organizações.

Para tanto, o profissional de inteligência, ao desenvolver as suas funções na inteligência estratégica no campo da segurança pública, deve utilizar-se dos instrumentos acessórios, das ferramentas analíticas de inteligência e de metodologias de construção de prospecção de cenários, além de possuir

*6 - Conforme Cepik (2003), quando se fala em reunião de fontes abertas, trata-se do acrônimo OSINT que, originariamente, de acordo com a doutrina norte-americana, identificamos com Open Source. Trata-se da obtenção legal de dados, informações e/ou conhecimentos sem restrições de segurança, direta e não-clandestina, disponíveis nas mais variadas fontes disponíveis e abertas, cujo acesso é permitido sem quaisquer restrições de segurança. Acrescenta Gonçalves (2016, p. 122) que “antes de começar a produzir qualquer conhecimento, o analista deve reunir o maior número possível de informações sobre o tema, informações essas que se encontram, em grande parte, disponíveis para a coleta”.*

conhecimento dos requisitos necessários para elaborar os delineamentos de cenários prospectivos dos eventos monitorados. Além disso, deve ser capaz de perceber a importância do fluxo e da produção de documentos e de conhecimentos de inteligência, com visão prospectiva, a partir da construção de cenários.

Por fim, espera-se que as instituições de segurança pública, ao apropriarem-se da assessoria da inteligência estratégica, estejam aptas a serem assessoradas em assuntos de interesse estratégico com a finalidade de propor políticas e ações para enfrentar os desafios do futuro. Ainda, que a inteligência estratégica possa dedicar-se estritamente à identificação das “sementes do futuro”, especificamente em relação aos fatos portadores de futuro, criando significados e realizando a conversão do conhecimento, além de ofertar continuamente a oportunidade de monitoramento no macroambiente, identificar e antecipar as oportunidades e as ameaças, as forças e as fraquezas, e contribuir para a evolução das instituições em ambientes de incertezas.

## Referências bibliográficas

- BAYLEY, D. H., SKOLNICK, J.H. **Coleção Polícia e Sociedade**. São Paulo: Editora EDUSP, 2001.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional e Inteligência de Segurança Pública - DNISP**. 4. ed., rev. e atual. Brasília: Ministério da Justiça, 2015.
- BRASIL. Escola Superior de Guerra. **Manual Básico da Escola Superior de Guerra**. Volume II - Assuntos Específicos. Rio de Janeiro: A Escola, 2010.
- CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica: método de implantação de inteligência competitiva em organizações**. Tubarão: Ed. Unisul, 2005.
- CEPIK, M. **Espionagem e democracia: agilidade e transparência com dilemas na institucionalização de serviços de inteligência**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003a.
- CEPIK, M. Sistemas Nacionais de Inteligência: Origens, Lógica de Expansão e Configuração Atual. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, Vol. 46, nº1, 2003b, pp. 75 a 127. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/dados/v46n1/a03v46n1.pdf>>. Último acesso em julho de 2019.
- ECK, J. E. CLARKE, R. V. **Intelligence analysis for problem solvers**. Center for Problem-Oriented Policing. U.S Department of Justice, 2013.
- FERNANDES, A. J. M. **A Inteligência Estratégica e seu caráter essencial para a efetividade das atividades desenvolvidas pela Polícia Militar no provimento da segurança pública em Minas Gerais**. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *lato sensu* de Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública. Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais em parceria com o Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte, 2011.
- FERNANDES, L. F. **Intelligence e Segurança Interna**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, 2014.
- FERNANDES, S. H. S. **Fundamentos de planejamento prospectivo aplicados à Polícia Militar**. Rio de Janeiro: Agência 2A Comunicação, 2016.
- GONÇALVES, J. de B. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. 4ª edição. Niterói: Impetus, 2016.
- MARCIAL, E. C; GRUMBACH, R. J. dos S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- LOWENTHAL, M. **Intelligence from Secrets to Policy**. 5a. ed. Washington, D.C.: CQ Press, 2012.
- RATCLIFFE, J. **Intelligence-Led Policing**. London: Willian Publishing. 2008.
- RATCLIFFE, J. The Structure of Strategic Thinking. *In*: RATCLIFFE, J. **Strategic Thinking in Criminal Intelligence**. 2<sup>nd</sup> ed. Sydney: The Federation Press. 2009.
- SCHWARTZ, P. **Cenários – As surpresas inevitáveis**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- TELEMBERG, M. da G. S. Formación em inteligência. *In*: MINISTERIO DE DEFESA. **Inteligência estratégica latinoamericana: perspectivas y ejes predominantes para la toma de decisiones estratégicas ante un mundo en cambio**, antología. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ministerio de Defensa, 2015.
- TOFFLER, A; TOFFLER, H. **Guerra e Antiguerra**. Sobrevivência na aurora do Terceiro Milênio. Rio de Janeiro:

Editora Record, 1998.

TONY, M.; MORRIS, N. **Policiamento Moderno**. Coleção Polícia e Sociedade. São Paulo: Editora EDUSP, 2003.