

# TE AJUDO A DECIDIR: O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES DE INTELIGÊNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL

## I HELP YOU DECIDE: THE ROLE OF INTELLIGENCE INSTITUTIONS IN NATIONAL STRATEGIC PLANNING

FERNANDO HENRIQUE CASALUNGA

### RESUMO

O ensaio objetiva compreender como as instituições de inteligência podem contribuir para o planejamento estratégico do Estado brasileiro. A partir da identificação de conceitos basilares e do exame de documentos oficiais que delimitam o papel das principais estruturas incumbidas deste setor, procura demonstrar que a eficiência no desempenho das funções atribuídas pelo poder público depende da observância aos limites éticos que perpassam suas atividades. Para tanto, emprega metodologia qualitativa exploratória para avaliar as capacidades das principais estruturas envolvidas em processo de aquisição, análise e disseminação de informações em contribuir para que as lideranças possam perseguir os interesses nacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Estratégica; Segurança Nacional; Resiliência; Conduta Ética.

### ABSTRACT

The purpose of the essay is to comprehend the role that intelligence agencies can play in the Brazilian State's strategic planning. It aims to show that adherence to the ethical guidelines that permeate their operations is a prerequisite for their efficient performance of the duties entrusted to them by the public authorities. This is based on the identification of fundamental ideas and the review of official documents that specify the roles of the primary structures in charge of this sector. In order to achieve this, it evaluates the capacities of the primary structures engaged in the process of gathering, evaluating, and distributing information to support leaders in pursuing national objectives using an exploratory qualitative technique.

**KEYWORDS:** Strategic Intelligence; National Security; Resilience; Ethical Conduct.

### O AUTOR

Doutor em Ciência Política (UFRGS/2024), Mestre em Ciência Política (UFPE/2020), Bacharel em Ciência Política com ênfase em Relações Internacionais (UFPE/2019), Bacharel e Licenciado em História (UNESP/2010). Realizou instância de investigação doutoral no Instituto Universitário de Lisboa (Portugal). Membro da Associação Brasileira de Estudos de Defesa; Associação Brasileira de Ciência Política e dos grupos de pesquisa do CNPq 'O Brasil e as Américas' e 'Segurança e Política Internacional'. Pesquisador do Núcleo de Estudos Prospectivos do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (NEP - CEEEx) no ciclo 2024-2025.



## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da Era da Informação que se consolida após o término da Guerra Fria (1947-1991), os Estados passaram a depender, sobremaneira, da atuação precisa e discreta de agências de inteligência, responsáveis por coordenar esforços de aquisição, análise e disseminação de informações cardinais aos líderes do poder público. Atualmente, tais estruturas simbolizam catalizadores das capacidades de consecução de objetivos estratégicos nacionais, mecanismos que asseguram o funcionamento de instituições encarregadas de perseguirem os interesses nacionais.

Tendo em vista a posição da República Federativa do Brasil frente ao contexto, considero mister responder ao seguinte questionamento: Como as instituições de inteligência podem contribuir para o planejamento estratégico do Estado?

Ao tratar deste problema, assumo como pressuposto que a aquisição de informações sobre a conjuntura geopolítica, em atenção aos processos de formação das percepções de nações e/ou grupos organizados sobre aspectos chave da segurança nacional, contribui para a formulação de estratégias mais eficazes que permitem ao poder público atuar de modo assertivo nos campos da segurança e defesa nacional. Entretanto, embora a compreensão apurada das capacidades e intenções de ameaças represente parte fundamental da competência das instituições de inteligência, cogito que o cumprimento de sua missão depende da observância categórica aos princípios legais que regulamentam e asseguraram a higidez dos processos conduzidos.

Destarte, sustento o argumento dedutivo de que o papel da inteligência no planejamento estratégico nacional se torna preponderante para a obtenção de vantagens significativas em campos de interesse do poder público, desde que observados certos princípios fundamentais. Em outras palavras, a hipótese aventada indica que a inteligência terá efeito positivo sobre a formulação e implementação da estratégia nacional a depender da robustez institucional que a subsidia.

Com o intuito de verificar sua plausibilidade, este ensaio está dividido em três seções: i) apresentação de conceitos basilares para a inteligência nacional; ii) descrição do papel das principais instituições responsáveis por seu exercício; iii) destacamento de aspectos éticos que incidem sobre os processos conduzidos. Por fim, com base nos resultados obtidos, apresento algumas considerações sobre o papel da inteligência no planejamento estratégico nacional<sup>1</sup>.

## 2 INTELIGÊNCIA NACIONAL: CONCEITOS BASILARES

Conforme o disposto em documentos oficiais, a inteligência representa uma atividade que pode ser definida como a espinha dorsal da produção de conhecimento significativo ao auxílio de lideranças incumbidas de processos decisórios que envolvam a formulação, implementação, e a avaliação de políticas públicas (Brasil, 1999). Em consequência, se ramifica dois eixos -inteligência e contrainteligência- que regulam sua produção e fluxo para mitigar efeitos nocivos sobre: i) o processo

---

<sup>1</sup> O presente ensaio é o primeiro de uma série de cinco produtos que serão desenvolvidos pela linha de pesquisa em Inteligência do Centro de Estudos Estratégicos (CEEx) no âmbito do Núcleo de Estudos Prospectivos (NEP) entre 2024 e 2025. Tendo a análise do papel da inteligência no planejamento estratégico nacional como foco de investigação, os próximos dois ensaios apresentarão a estrutura de inteligência do Reino Unido e Colômbia com o intuito de identificar desafios e oportunidades para o emprego da Inteligência Estratégica em solo nacional. Com base nos achados, um artigo científico será erigido para comparar a robustez institucional brasileira à dos casos em destaque. Por fim, os subsídios deste ciclo darão origem a um *Policy Paper* que deverá indicar possíveis implicações e recomendações ao Exército brasileiro.

decisório, a ação governamental e a salvaguarda da sociedade e do Estado; ii) a propriedade intelectual e as infraestruturas críticas (Brasil, 2016; 2017).

Constituídas por dois elementos centrais, a análise e a operação, tais atividades vêm se destacando por sua relevância estratégica. Nesta seção, apresento, brevemente, alguns dos principais conceitos que se encontram no cerne da orientação estatal para composição da agenda que regula seu exercício: planejamento estratégico; inteligência estratégica; segurança nacional; resiliência.

Sem embargo, o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo para definição de metas que deverão ser perseguidas em cursos de ação identificados como mais condizentes com as capacidades de projeção de poder nacional (Bryson, 2018). À vista disso, a atividade de inteligência se constitui como vetor preponderante na medida em que intenta fornecer informações necessárias para que os formuladores programem a alocação eficiente de recursos, permitindo às lideranças agirem de modo contingente em processos decisórios.

Consoante a este entendimento, o conceito de inteligência estratégica se refere a capacidade das instituições securitárias promoverem a coleta, análise e uso de informações necessárias para embasar processos de formulação de políticas públicas direcionadas à consecução de objetivos estratégicos nacionais<sup>2</sup>. Por essa lógica, a inteligência tem por dever disseminar de modo sistemático informações depuradas sobre tendências políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que amparem decisões tomadas por atores do alto escalão na hierarquia institucional estatal, sejam civis e/ou militares.

Ao longo deste processo, as estruturas organizacionais responsáveis devem assegurar que a interpretação das informações encontre a maior aderência possível à realidade empírica examinada, somente a partir de então, o conteúdo pode ser comunicado com segurança aos decisores<sup>3</sup>. Por essa lógica, a avaliação de conjunturas e vulnerabilidades possibilita a identificação de capacidades e intenções não apenas de possíveis ameaças, como também a avaliação de pontos fortes e frágeis das estruturas militares e políticas responsáveis por prover a segurança nacional. Soma-se a este entendimento que o controle público desempenha função sumária, assegurando que se organizem em função dos interesses nacionais (Bruneau; Boraz, 2007).

O conceito de segurança nacional envolve a proteção política, social e econômica por intermédio da ação de instituições securitárias capazes de reduzir incertezas e mitigar os efeitos de ameaças internas e/ou externas, assim sendo, sua operacionalização deve enfatizar o combate preemptivo àquelas que por ventura possam causar ruídos de ordem militar ou civil (Clark, 2007). Entretanto, no que se refere ao enfrentamento deste desafio, a linha que separa as operações de competência militar e civil é tênue.

No tocante a este aspecto, embora grosso modo possamos sinalizá-la a partir da identificação do tipo de ameaça da qual se esteja tratando em uma situação específica, casos que

---

<sup>2</sup>O conceito abarca noções importantes para o funcionamento das estruturas responsáveis pela aquisição de informações tais como: i) **surpresa estratégica**, compreende a antecipação de momentos críticos que possam impactar os interesses nacionais, as instituições de inteligência atuam para mitigar a ação de ameaças fornecendo avisos sobre potenciais ameaças (KAM, 2004); e ii) **inteligência competitiva**, corresponde a aquisição de informações sobre atores transnacionais que permitam identificar tendências de mercado que favoreçam o desenvolvimento de empresas nacionais (Schoemaker, 1995; Fleisher; Bensoussan, 2015).

<sup>3</sup>A noção de **ciclo de inteligência** que corresponde a este processo envolve a coordenação interagências e interdepartamental como mecanismo fundamental que permite concatenar os esforços provenientes de fontes diversas como a inteligência humana (HUMINT), geoespacial (GEOINT), mensuração e assinaturas (MASINT); de fontes abertas (OSINT); e de sinais (SIGINT), que representam os elos da comunidade de inteligência que asseguram a efetividade das atividades desempenhadas (Lowenthal, 2009).

confundem tal divisão são recorrentes. À exemplo daqueles que envolvem novos domínios de guerra como o ciberespaço, onde tais ameaças possuem natureza híbrida provenientes de atores estatais e/ou não estatais que em graus distintos manifestam a intenção de cometerem ilicitudes<sup>4</sup>.

Tangente aos preceitos básicos atrelados à segurança nacional, o conceito de resiliência<sup>5</sup> pode ser considerado chave para determinar a capacidade destas instituições cumprirem de modo substantivo a competência que lhes encontra atribuída. Trata-se da capacidade para lidarem com o gerenciamento de risco proveniente de ameaças avançadas, assim, diferentemente da previsão, antecipa a alocação de recursos que serão impreterivelmente necessários em momento oportuno (Wildavsky, 1991; Keković; Dragišić; Ninković, 2014).

Neste ensejo, a literatura indica que ameaças com alto grau de complexidade organizacional raramente são compreendidas e mitigadas à priori, embora possuam potencial para provocar impactos significativos no funcionamento das sociedades modernas, pois, “se não conseguirmos prever uma ameaça iminente, a prevenção e a proteção tornam-se difíceis e caracterizadas com baixo custo-efetividade” (Keković; Ninković, 2020, P. 163).

No tocante à esfera militar Brasileira, o conceito figura em periódicos pedagógicos que o descrevem como a “capacidade de superar adversidade e, além disso, sair fortalecido e prosperar (é uma resposta positiva frente ao estresse)” (Fornari, 2014, p. 33). Transmutado para a dinâmica da inteligência, se refere à habilidade de superar crises e processos complexos sem incorrer em desgaste das estruturas que coloque em risco o provimento de suas atribuições.

Em termos aplicáveis, se pode considerar que o provimento da segurança nacional repousa no bojo da *raison d’etre* das estruturas de inteligência, compreendido como um conjunto de medidas adotadas pelo Estado, a fim de preservar a integridade e a soberania nacional. Ante ao desafio, superar a complexidade que envolve o processo de formulação das diretrizes que orientam às atividades securitárias depende do funcionamento adequado das agências de inteligência que desempenham função decisiva na identificação de oportunidades que correspondam às capacidades de projeção do Poder Nacional.

O enfrentamento aos problemas centrais que permeiam esta problemática resta disposto em “um processo de negociação interativo entre três ambientes: o mundo político, a dinâmica burocrática da comunidade de inteligência e os coletores e analistas de inteligência” (Clark, 2007, p. 25). Por consequência, num contexto em que tomamos a aplicação da inteligência como vetor do planejamento estratégico, a capacidade de adaptação, recuperação e fortalecimento das estruturas responsáveis pelo setor frente às mudanças no comportamento das ameaças e/ou cenários nos quais a segurança nacional assume relevância estratégica, se torna salutar.

À vista disto, a próxima seção preocupa-se em explorar o contexto brasileiro, com atenção à descrição e mapeamento da funcionalidade das estruturas institucionais responsáveis pelo provimento das informações de interesse nacional.

---

<sup>4</sup>Para um aprofundamento sobre a classificação de ameaças cibernéticas baseada no potencial para causarem danos de baixa intensidade ao tecido social como os crimes cibernéticos, até àquelas de alto fator de impacto capazes de comprometer o funcionamento da economia e/ou o funcionamento de infraestruturas críticas ver: Lindsay (2013); Gartzke (2013); De Oliveira e Casalunga (2020); Casalunga, De Oliveira e Svartman (2022).

<sup>5</sup>O termo é conhecido por distintas áreas do conhecimento humano, sendo sua operacionalização variável em pesquisas acadêmico-científicas provenientes da física, psicologia, sociologia, engenharia, dentre outras. Sua adesão ao campo de estudos sobre segurança data do início do século vinte tanto em pesquisas como em documentos estratégicos e legislativos (Keković; Ninković, 2020).

### 3 ESTRUTURAS DA INTELIGÊNCIA NACIONAL: UM MAPEAMENTO INTRODUTÓRIO

Nesta seção, exploro as atribuições reservadas às instituições securitárias responsáveis pelo processo de emprego da inteligência estratégica com vistas à promoção da segurança nacional e consecução de objetivos estratégicos do Estado brasileiro. Tomando por base o conteúdo disposto em documentos oficiais<sup>6</sup>, ofereço uma visão sucinta e geral da funcionalidade das principais estruturas envolvidas no Setor de Defesa: a nível nacional, o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), tendo a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) como órgão central; e, no nível Sub Setorial, o Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE); e o Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx), dirigido pelo Centro de Inteligência do Exército (CIE).

Ciente de que um exame aprofundado do Sistema de Inteligência foge ao escopo da análise, haja vista a complexidade e capilaridade desta instituição que abarca uma extensa miríade de órgãos, opto por abordar somente àquelas diretamente envolvidas com a Defesa Nacional, com atenção especial ao Exército brasileiro.

Sem embargo, a primazia da Defesa em relação à soberania nacional encontra-se disposta na Constituição Federal, de 1988, documento que aponta em seu capítulo II, subseção II, art. 91, que é do Conselho de Defesa Nacional (CDN), órgão máximo da Defesa do país, consultado pelo Presidente da República, a competência para tratar dos assuntos relativos à soberania nacional e da Defesa do Estado Democrático de Direito no país (Brasil, 2023a)<sup>7</sup>.

A Política Nacional de Defesa (PND) é o documento central do planejamento das ações relativas à segurança nacional, dedicada ao estabelecimento de diretrizes para preparação e emprego de capacidades que permitam a manifestação plena do Poder Nacional. Razão pela qual, define a necessidade de investimentos em estruturas de comando, controle, e monitoramento dos sistemas de inteligência dos órgãos envolvidos como pedra angular do funcionamento das instituições securitárias do Estado (Brasil, 2020a, p. 17).

Por sua vez, a Estratégia Nacional de Defesa (END) estabelece objetivos e destaca medidas que deverão ser implementadas para que tais metas sejam alcançadas. No que tangencia a inteligência, considera a capacidade de gestão e fluxo contínuo de informações que amparem processos decisórios uma atividade de primeira ordem para assegurar a “ação preventiva do poder público e a eficácia dos meios operativos das Forças Armadas” (Brasil, 2020a, p. 37). A conta disso, estabelece o aperfeiçoamento do SISBIN como um dos pilares das ações estratégicas (Brasil, 2020a, p. 63)<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Documentos consultados: Constituição Federal (CF); Política Nacional de Defesa (PND) e Estratégia Nacional de Defesa (END) que condensam as diretrizes formuladas ao longo das últimas duas décadas por chefes de Estado brasileiros; Política Nacional de Inteligência (PNI), a Estratégia Nacional de Inteligência (ENINT) e a Doutrina da Atividade de Inteligência (DAI); e, em específico à esfera militar, a Política de Inteligência de Defesa (PID) e a Estratégia de Inteligência de Defesa (EID) que orientam a ação institucional em processos de aquisição, análise e disseminação de informações de interesse nacional; Lei nº 9.883 que dá origem ao SISBIN; Decretos nº 11.693; e 11.816 que, respectivamente, reorganizam a atividade de inteligência e regulam a estrutura regimental de seu principal órgão.

<sup>7</sup> Em termos de Defesa da soberania, as competências do CDN incluem, dentre outras, a prerrogativa para declaração de guerra e celebração de paz, decretos sobre estado de defesa, de sítio e de intervenção, as condições de utilização das áreas indispensáveis à segurança do território nacional, especialmente em faixas fronteiriças. No que se refere à propriedade intelectual, é tratada como ponto de suma importância estratégica para o desenvolvimento de um país, na medida em que aumenta suas capacidades de projeção de poder nacional (Brasil, 2023a).

<sup>8</sup> Constituídos por meio da Lei nº 9.883, em 7 de dezembro de 1999, o SISBIN foi idealizado para concatenar esforços de planejamento e execução das competências relativas à inteligência, tendo a ABIN como instituição central responsável

Em consonância, a Política Nacional de Inteligência (PNI) frisa que a atividade de inteligência tem por finalidade “produzir e difundir conhecimentos às autoridades competentes, relativos a fatos e situações que ocorram dentro e fora do território nacional, de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, a ação governamental e a salvaguarda da sociedade e do Estado” (Brasil, 2016, p. 2)<sup>9</sup>. Em virtude disso, dentre as competências do setor, se destacam: o monitoramento preventivo da conjuntura geopolítica com intuito de mitigar riscos e identificar oportunidades de ação; contrainteligência; proteção de infraestruturas críticas e conhecimentos sensíveis; e mobilização informativa que indique à sociedade a significância estratégica da inteligência nacional (Brasil, 2016, p. 14).

Na esteira de seu antecessor, a Estratégia Nacional de Inteligência (ENINT) reforça que o exercício da atividade de inteligência se define em “ações especializadas, voltadas para a produção e difusão de conhecimentos, com vistas ao assessoramento das autoridades governamentais nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das políticas de Estado” (Brasil, 2017, p. 7).

Com a finalidade de orientar a execução das atividades delimitadas, aprofundando a compreensão sobre o foco das atividades de inteligência no controle de ameaças e identificação de oportunidades que permeiam o ambiente estratégico, a ENINT sublinha o papel desempenhado pelo sistema de inteligência, no tocante ao provimento de informações depuradas de caráter relevante ao encaminhamento benéfico de processos decisórios em diversos níveis do poder público (Brasil, 2017).

Em geral, tanto a Política quanto a Estratégia Nacional de Inteligência destacam a competência coordenativa do SISBIN, responsável por concatenar esforços interagências e interdepartamentais que permitam ampliar a eficácia destas instituições no desempenho das funções atribuídas. Por essa lógica, sua funcionalidade é marcada pela capacidade em “Desenvolver a atividade de inteligência, de forma integrada, para promover e defender os interesses do Estado e da sociedade Brasileira” (Brasil, 2017, p. 11).

Conforme indica a Figura 1, tendo em consideração o preceito formal atribuído, em sua composição o Sistema conta com uma série de estruturas que contribuem para que obtenha êxito na missão de mitigar ações que por ventura possam atentar contra a segurança nacional<sup>10</sup>. Recentemente, a fim de incrementar a efetividade do assessoramento, o SISBIN sofreu alterações funcionais e organizacionais que visaram melhorar as capacidades de promover a cooperação; ampliar sua capilaridade ao incluir entidades estaduais ou distritais; e, fortalecer a ABIN. Com isso, o Conselho Consultivo (CONSISBIN)<sup>11</sup>, núcleo decisório responsável por assessorar a Presidência da República, foi alçado ao nível ministerial e passou a ser presidido pelo Ministério da Casa Civil, em detrimento de seu antecessor, o Gabinete de Segurança Institucional (GSI) (Brasil, 2023e).

---

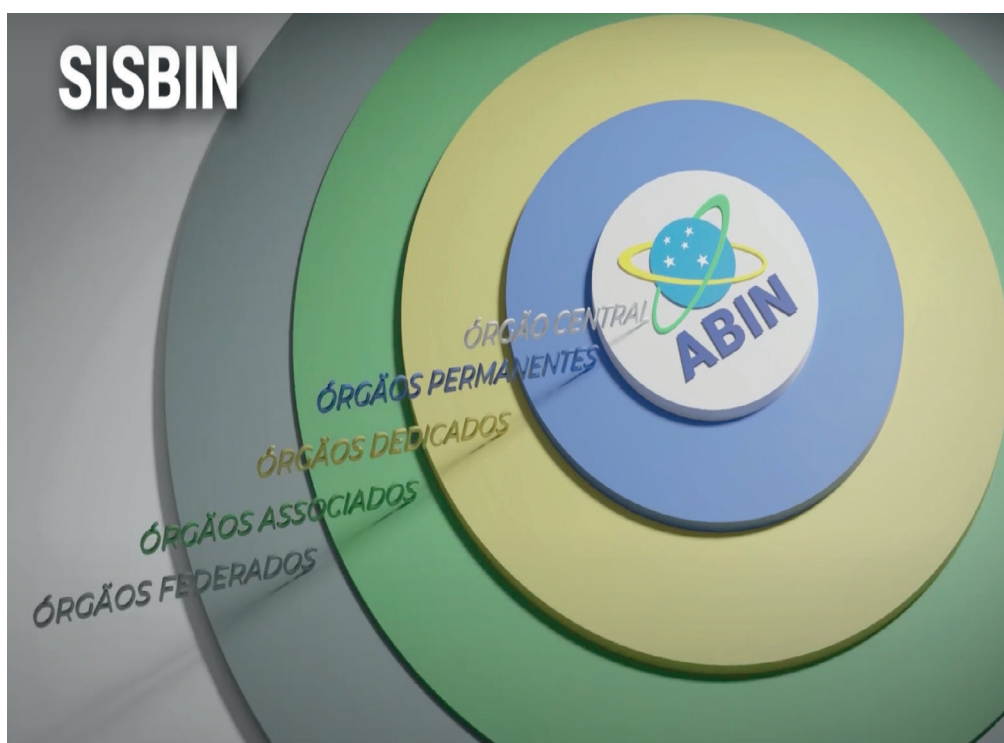
por executar e exercer o controle das atividades neste setor em estreita atenção ao regimento legal. Por essa lógica, estas estruturas figuram no centro da engenharia institucional responsável por prover informações significativas que ofereçam suporte aos processos decisórios capitaneados pelo Poder Executivo (Brasil, 2017, p. 8).

<sup>9</sup> O documento define, dentre as principais ameaças à segurança nacional, ações de grupos organizados, orquestradas com intuito de realizarem atividades de espionagem, sabotagem, interferência externa, ações contrárias à Soberania Nacional, ataques cibernéticos, terrorismo, exfiltração de propriedade intelectual, Armas de Destruição em Massa (ADM), criminalidade organizada, corrupção, e atentados contra a ordem do Estado Democrático de Direito (Brasil, 2016, p. 9-13).

<sup>10</sup> Atualmente, integram o Sistema quarenta e seis entidades estratificadas nos seguintes níveis: órgão central; órgãos permanentes; dedicado; associados; e federados. Em seu núcleo existem onze órgãos permanentes subordinados ao Poder Executivo federal com competências relativas à governabilidade, defesa externa, segurança interna e relações exteriores; já na camada subsequente, se encontram as unidades dedicadas à inteligência que exercem as atividades previstas na PNI (Brasil, 2023d).

<sup>11</sup> Compõem o CONSISBIN, os líderes dos seguintes ministérios: Casa Civil; Defesa; Gabinete de Segurança Institucional (GSI); Ministério da Justiça e Segurança Pública; Ministério das Relações Exteriores; e a ABIN (Brasil, 2023d).

**Figura 1** – Organização Sistema de Inteligência



Fonte: Brasil, 2020b.

No tocante à esfera militar, dentre as instituições que compõem o Conselho, dada a sua significância estratégica, se destacam: a ABIN, o SINDE; o SIEEx; e o CIE, engrenagens vitais dos processos de aquisição e depuração de informações direcionadas a oferecer suporte aos processos decisórios que correspondem aos interesses da segurança e defesa nacional, capitaneados por atores que ocupam cargos hierárquicos de nível elevado.

Representando o órgão central deste sistema, compete à ABIN “planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de inteligência do País” (Brasil, 2023f, p. 3), dentre as tarefas elencadas, se destacam: i) a coleta e análise de informações de interesse nacional; ii) a proteção de propriedade intelectual e dados sigilosos; iii) avaliação de ameaças internas e externas ao regime democrático (Brasil, 2023f). Dada a magnitude de suas competências, a atuação em cooperação com as demais instituições securitárias e órgãos internacionais é fulcral para assegurar a eficácia no desempenho de suas atividades (Brasil, 2023c, p. 24).

Não obstante, em observância ao disposto pela Doutrina da Atividade de Inteligência (DAI), a agência atua no monitoramento de grupos organizados envolvidos em atividades de espionagem, terrorismo e crime organizado, mediante a coleta de informações relevantes que permitam ao poder público minimizar ações que possam impactar a estabilidade política, econômica e social do Estado (Brasil, 2023b, p. 54). Ao que concerne àquelas ameaças organizadas em novos domínios, responde pela proteção de informações sigilosas contra a ação de ameaças avançadas que pretendam utilizá-los para espionar atores estatais civis e/ou militares; ou até mesmo provocar danos ao funcionamento de infraestruturas críticas (Brasil, 2023b, p. 47). A figura 2 apresenta a estrutura da agência:

**Figura 2** – Organização Agência Brasileira de Inteligência



Fonte: Brasil, 2023g

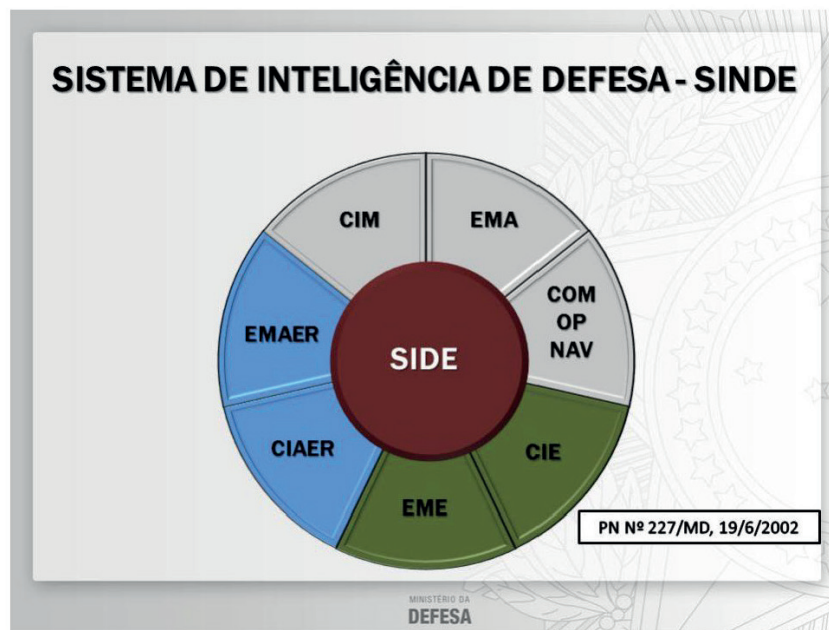
Já o SINDE, criado em 2002, está subordinado ao Ministério da Defesa (MD) e tem por órgão central a Assessoria de Inteligência de Defesa (AIDef) que presta serviços em matéria de inteligência ao Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) com enfoque em temas institucionais, estratégicos e operacionais do interesse da Defesa. Integrado nesse Sistema, em específico, se encontra o SIEx, que, coordenado pelo CIE, desempenha função restrita ao planejamento da defesa de linhas terrestres e infraestruturas críticas (Brasil, 2020a).

Em atenção aos parâmetros normativos, o SINDE deve atuar em cooperação estreita com a ABIN em “ações de planejamento e execução de atividade de inteligência de defesa” (Brasil, 2020a, p. 53). Enquanto que, a nível Sub Setorial, o SIEx responde pelo assessoramento do Exército, promovendo a circulação de informações necessárias à manutenção da segurança nacional, contribui para que as instituições securitárias desenvolvam capacidades para lidar com ameaças à soberania e à integridade nacional<sup>12</sup>. Em linha, o CIE representa seu órgão central que, em conjunto com o Comando de Operações Terrestres (COTER) e o Estado-Maior do Exército (EME), atende diretamente ao Comandante do Exército em decisões que envolvem o controle de riscos e o desenvolvimento de capacidades de uso da Força (Rendeiro, 2017). A Figura 3 destaca a estrutura do Sistema.

<sup>12</sup> As agências e órgãos de inteligência que compõem o SIEx atuam na aquisição e circulação de informações de interesse da Defesa Nacional. Nessa dinâmica, as primeiras respondem pela aquisição e depuração, enquanto que os segundos produzem conhecimento informativo (Rendeiro, 2017).



**Figura 3** – Organização Sistema de Inteligência de Defesa



(Fialho, 2018, *apud* Eustáquio, 2018)<sup>13</sup>.

Atualizada conforme o Decreto nº 11.337/2023.

Conforme consta nas diretrizes estabelecidas pela Política e Estratégia de Defesa Nacional que orientam os procedimentos de aquisição e análise de informações relativos à defesa, ambos atuam no planejamento e execução das atividades de inteligência direcionadas ao auxílio de processos decisórios liderados pelo ministro da defesa e oficiais do EMCFA. A esse respeito, a Política de Inteligência de Defesa (PID) enfatiza que as atividades do setor correspondentes às necessidades da defesa devem, impreterivelmente, se desprender de vieses ideológicos e/ou político-partidários que as impeçam de obter êxito em perseguir, como “meta precípua a perfeita captura da realidade, a constante identificação das ameaças, minimizando incertezas e buscando oportunidades para o sucesso das operações” (Brasil, 2023c, p. 11-12).

Não obstante, dentre outros objetivos, sublinha a proteção de infraestruturas críticas e propriedade intelectual voltada à produção de tecnologias de uso dual, que alavancam as capacidades de projeção do Poder Nacional (Brasil, 2023c, p. 19). Em virtude disso, a construção de conhecimento que permita ampliar a eficiência operacional da defesa é considerada central para antecipar cenários hipotéticos que possam produzir efeitos perversos sobre a soberania e a integridade territorial (Brasil, 2023c, p. 21).

Em eixo correspondente, a Estratégia de Inteligência de Defesa (EID) indica os meios para o desempenho da atividade de inteligência militar, entre os desafios elencados, o uso e desenvolvimento de tecnologia da informação para atuação no domínio cibernético é encarada como fator preponderante. Nesse sentido, o aprimoramento das capacidades do SINDE é considerado necessário, uma vez que sua funcionalidade demanda o “emprego de instrumentos, estruturas e processos que possibilitem a

<sup>13</sup> A imagem utilizada pelo Cel. R1 Ivan Fialho, da Escola Superior de Guerra (ESG), em palestra ministrada em 2018, aos ingressantes do primeiro ano do Curso de Comando e Estado-Maior (Eustáquio, 2018) foi atualizada em razão da publicação dos Decretos nº 10.998/2022; nº 11.337/2023 que modificaram a Estrutura Regimental do Ministério da Defesa (MD) dando origem à Assessoria de Inteligência de Defesa (AIDef), ligada diretamente ao EMCFA, que substituiu a Subchefia de Inteligência de Defesa (SIDE).

identificação de oportunidades e interesses para o desenvolvimento da Inteligência de Defesa e das Forças Armadas” (Brasil, 2023d, p. 19).

À luz dos documentos oficiais examinados, se percebe que o SISBIN e a ABIN representam estruturas abrangentes que têm por objetivo contribuir para a obtenção de vantagens significativas em campos de interesse do poder público, através do assessoramento em processos decisórios. Já no tocante à esfera militar, tanto os órgãos que compõem o SINDE quanto aqueles que integram o SIEx, atuam para fornecer subsídios informacionais que intentam assegurar a efetividade do emprego da Força, respondendo pelo o apoio às organizações e unidade militares em operações conjuntas e/ou estritamente terrestres.

Diante do exposto, as instituições responsáveis pela inteligência têm por objetivo contribuir de maneira efetiva com o planejamento estratégico, fornecendo informações necessárias para que as lideranças possam identificar caminhos razoáveis para a consecução de objetivos estratégicos, auxiliando na avaliação de riscos lastreados pela análise de informações que remetem a diferentes cenários e projeção de resultados.

Contudo, atualmente, o debate sobre os processos em que estão inseridas tem chamado atenção, dado a identificação de que no desempenho de suas atividades, por vezes, tais estruturas terminam por se modular em demanda de certos líderes, fator que termina por imprimir um caráter personalista às mesmas (Clark, 2016). Por esse ângulo, cabe ressaltar que a atividade de inteligência possui um aspecto peculiar que a diferencia das demais funções institucionais, o caráter sigiloso que orienta e dá razão às suas atividades, uma vez que por intermédio destas “os governos procuram esconder algumas informações de outros governos, que, por sua vez, procuram descobrir informações ocultas por meios que desejam manter em segredo” (Lowenthal, 2009, p. 17).

Diante da assertiva, e tendo em consideração a problemática que envolve a competência das instituições de inteligência, a próxima seção pretende destacar a relevância de aspectos éticos que incidem sobre as atividades de inteligência, como indicador de sua robustez institucional. Assim, procuro compreender os limites que separam ações eficientes e viesadas.

#### **4 CONDUTA ÉTICA: OS LIMITES DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NACIONAL**

Nesta seção, destaco a relevância de princípios éticos que regulam as atividades das instituições de inteligência, compreendidos como um indicador significativo da robustez de suas capacidades para desempenhar de maneira eficiente e discreta as competências atribuídas pelo poder público.

Tendo em vista que a constituição de um sistema de inteligência central represente o interesse do Estado brasileiro em construir incentivos à formação de mecanismos de interação entre as mais diversas agências securitárias, a fim de assegurar a circulação de informações sensíveis ao interesse nacional que permitam a construção eficiente do planejamento estratégico, a observância à conduta ética nas atividades desempenhadas pelas instituições responsáveis pelo setor parece preponderante para assegurar a higidez dos processos conduzidos.

Neste ensejo, diretrizes fundamentais foram inseridas nos principais documentos oficiais que os regulam. De acordo com a PNI, a noção envolve a atenção com “a preservação dos valores que determinam a primazia da verdade, sem conotações relativas, da honra e da conduta pessoal ilibada, de forma clara e sem subterfúgios” (Brasil, 2016, p. 3-4). Em sintonia, a ENI sublinha como princípios

fundamentais: o respeito à dignidade individual e o interesse coletivo; a imparcialidade da atuação, vedada ao atendimento de interesses paralelos; a cooperação interagências promotora do fluxo de informações necessárias à consecução de interesses nacionais; a discricção e o sigilo; o senso crítico; a excelência no profissionalismo sistemático, diligente e oportuno (Brasil, 2017, p. 12-13).

No tocante à ABIN, a concepção estabelece que os atores da inteligência devem transcender o profissionalismo, compreendido como condição precípua aos integrantes da administração pública, para tê-la como pilar em sua vida pessoal. Em razão, o discernimento sobre suas ações resulta não apenas de sua qualidade de servidor público, regulada por parâmetros normativos, mas, também, “de sua formação familiar e cultural” (Brasil, 2023b, p.27).

Sob este aspecto, o cuidado com o bem público deve nortear a atividade de inteligência considerando não apenas o ordenamento legal, mas sobretudo potenciais danos causados à ordem social que resultem de seu exercício. Mais do que isso, dado o caráter sigiloso dos processos de produção de informações de interesse nacional e o acesso a dados sensíveis é preciso que os atores ponderem, ainda, cursos de ação que por ventura possam romper com a dicotomia básica entre o certo e o errado (Brasil, 2023b).

Destarte, as instituições de inteligência e seus atores devem estar cientes de que toda e qualquer atividade desempenhada pelo setor existe em função de oferecer suporte às “instituições estatais na formulação e no exercício de políticas, programas e operações destinadas à consecução de objetivos nacionais, levando-se em conta os benefícios gerados ao povo” (Brasil, 2023b, p. 28). Por essa lógica, o ciclo de inteligência tem por compromisso a produção de informações empiricamente comprováveis que se constituem em aderência à metodologia que a respalda e impede a “precipitação e suposição que levariam à distorção da realidade” (Brasil, 2023b, p. 28).

Em consequência, a DAI destaca três regras necessárias ao cumprimento das funções atribuídas à ABIN: i) adequabilidade de meios e técnicas; ii) imprescindibilidade na escolha daqueles mais necessários para determinada atividade; iii) proporcionalidade de uso que não ultrapasse o limite plausível do cumprimento de ações sigilosas (Brasil, 2023b, p. 29-30). Em efeito, se espera que o compromisso com a rígida atenção a preceitos metodológicos resguarde e torne hermética à intervenção externa as suas atividades.

Dada sua relevância institucional, a ABIN possui orientação ética rígida, suas atividades devem respeitar os limites legais que protegem os indivíduos como direitos humanos e privacidade dos cidadãos. Em virtude disso, as operações sigilosas capitaneadas por esta agência para adquirir, depurar e disseminar informações que favoreçam os interesses nacionais não podem se furtar à manutenção do tênue equilíbrio entre a transparência e a legalidade em seu cumprimento.<sup>14</sup>

Entretanto, no tocante à esfera militar, a conduta ética é abordada de modo sucinto, descrita pela PID, como baliza de valores que sustentam as informações produzidas por profissionais respeitosos e atentos aos princípios da honra e conduta pessoal ilibada (Brasil, 2023c, p.13). Já em relação à EID, não há qualquer citação ou mesmo menção destinada ao tópico.

---

<sup>14</sup> Com o intuito de evitar desvios o controle e a fiscalização das atividades de inteligência são realizados pelos três poderes da República, no Legislativo se dá através de comissões específicas como a Comissão Mista de Controle da Atividade de Inteligência (CCAI); no Executivo através da Câmara de Relações Exteriores e a Defesa Nacional do Conselho do Governo que supervisionam a execução da PNI; e no Judiciário por intermédio do Tribunal de Contas da União (TCU) que considera o empenho de recursos públicos nas operações, além da Secretaria de Controle Interno da Presidência (CISSET/PR) e do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU) que atuam em âmbito interno (Brasil, 2017, p. 10).

Tendo em vista o tema brevemente abordado nesta seção, se verifica que as atividades do setor de inteligência conduzidas às margens dos princípios éticos que a regimentam podem resultar em processos que carecem do devido respaldo legal, fator que compromete tanto sua higidez quanto a credibilidade pública. Sob este prisma, a contribuição da inteligência ao planejamento estratégico parece encontrar limites objetivos que complexificam o cumprimento das missões designadas por gestores políticos.

A questão pode se agravar na medida em que questões de caráter pessoal apresentadas por líderes preocupados com agendas de governo distantes dos interesses nacionais tenham espaço dentro destas estruturas. Diante deste cenário, é mister que as instituições securitárias tenham a capacidade de lidarem com mudanças na composição política sem perder de vista a significância dos preceitos básicos que sustentam suas atividades.

Contudo, em última instância, o que determina a capacidade destas estruturas alcançarem êxito no exercício da competência que lhes é atribuída pelo poder público são as técnicas e os métodos analíticos empregados na construção de diagnósticos precisos sobre as conjunturas política, econômica e social em âmbito nacional e internacional (Heuer Jr., Pherson, 2011). Nesse sentido, a atenção à primazia do método que orienta suas atividades parece vital para que possam cumprir a missão de contribuir de modo substantivo com processos decisórios que envolvem a formulação de políticas voltadas à mitigação de ameaças e identificação de oportunidades que permitam a consecução de objetivos estratégicos do Estado de modo efetivo e livre de viés.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em considerações finais, procuro retomar o questionamento central deste ensaio sobre a importância da inteligência no planejamento estratégico nacional, resumindo os principais pontos discutidos acerca do problema.

Na primeira seção, o destaque aos conceitos chave para a construção da agenda que orienta a ação destas estruturas indica caminhos para redução da incerteza em processos decisórios que tangenciam a segurança nacional. Sob esse aspecto, a inteligência estratégica atua de modo cíclico com intuito de identificar oportunidades e apontar potenciais ameaças, oferecendo suporte às lideranças para formulação de políticas e estratégias condizentes com as capacidades de projeção de poder nacional.

A este respeito, se percebe que as instituições securitárias desempenham papel fundamental no planejamento estratégico na medida em que atuam de modo resiliente, ao se adaptarem às situações dinâmicas a que se sujeitam quando adentram os meandros dos problemas empíricos que afetam a segurança nacional. Em virtude disso, o conceito se refere à capacidade organizacional destas estruturas para agirem de modo flexível, diante de mudanças nos parâmetros de atuação das ameaças.

Destarte, a inteligência estratégica precisa considerar a integração interagências e interdepartamental como pedra angular das atividades dispostas a mitigar os riscos e enfrentar as ameaças à segurança nacional, sendo fulcral a incorporação de modelos de resiliência aplicada à produção de incentivos que permitam a construção de mecanismos de ação capazes de identificar e/ou conter àquelas que, por ventura, possam vir a atentar contra a soberania e a territorialidade do Estado brasileiro.

Em atenção à problemática, a segunda seção procurou demonstrar que as instituições de inteligência necessitam de aprimoramento contínuo de suas capacidades para que possam desempenhar suas atividades de modo efetivo. Concomitantemente, o SISBIN e as principais estruturas que o

compõem foram mapeadas com base em documentos oficiais que indicaram, sob a perspectiva realista, que a produção de conhecimento se encontra no cerne do problema da segurança nacional, sendo o processo avaliativo da conjuntura geopolítica decisivo para a construção de cenários que permitam ao Estado obter vantagens na consecução de objetivos estratégicos.

Tendo em vista que a inteligência desempenha papel chave ao apontar direções confiáveis às lideranças, para que possam perseguir os interesses nacionais, o exame dessas estruturas torna evidente a influência que exercem sobre políticas públicas reservadas aos mais diversos setores ministeriais que compõem o poder público. No entanto, dado o papel abrangente da competência legada a estas estruturas, se verifica a necessidade de atenção às normativas que regulam os processos conduzidos.

À conta disto, a terceira seção procurou enfatizar como a observância à conduta ética contribui para assegurar o impacto positivo da inteligência sobre o planejamento estratégico, permitindo a execução das atividades que competem às agências de modo efetivo e discreto. Em congruência, se constata que tanto a Política e a Estratégia Nacional de Inteligência enfatizam a importância de que as atividades do setor se orientem em estreita observância aos parâmetros legais que caracterizam o regime democrático, tendo em consideração sua finalidade atemporal naquilo que se refere ao atendimento de interesses vinculados, especificamente, ao Estado.

Diante do quadro, os documentos oficiais ancoram a hipótese de que a incorporação dos parâmetros em destaque permite o fortalecimento institucional das agências de inteligência, ampliando sua capacidade de executar tarefas de modo eficiente. Por essa lógica, robustece as capacidades necessárias para que as instituições securitárias se adaptem aos desafios contemporâneos, a fim de melhor compreenderem a realidade objetiva que permite a produção de informações confiáveis de modo responsivo.

Levando em conta o caráter prospectivo deste ensaio, no tocante à esfera militar creio que existe uma lacuna nos documentos oficiais que tratam do emprego da inteligência na defesa nacional que precisa ser suprida com a inserção de seções direcionadas ao esclarecimento do que se espera e/ou se compreende por conduta ética e responsabilidade no cumprimento de suas atividades, haja vista o caráter público destes documentos.

Não obstante, ao procurar oferecer uma resposta coerente e razoável à pergunta central, este ensaio procurou demonstrar que, em razão de sua significância estratégica, é considerável afirmar as instituições responsáveis pela inteligência nacional têm potencial para produzir efeitos significativos na formulação e implementação de políticas públicas que visam contribuir para a consecução de objetivos estratégicos do Estado brasileiro, se e somente se, observado o peso da conduta ética em suas atividades.

A guisa de conclusão, considero que a robustez das instituições de inteligência possa ser mensurada por sua capacidade em equalizar a característica sigilosa de suas operações com a observância ao devido processo legal e conduta ética das ações relativas à vigilância e recolha de dados. À vista disso, lidar com ineficiências institucionais e obstáculos burocráticos que dificultam a atividade de inteligência representa um desafio significativo que precisa ser encarado com afinco pelos agentes responsáveis pelo setor.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023a]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 25 mai. 2024.

BRASIL. **Decreto que aprova nova Estrutura Regimental da ABIN é publicado**. Brasília, DF: Agência Brasileira de Inteligência. [2023g]. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/decreto-que-aprova-nova-estrutura-regimental-da-abin-e-publicado>. Acesso em: 21 jun..2024.

BRASIL. **Decreto-lei no 11.693, de 06 de setembro de 2023**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência. Brasília, DF: Presidência da República, [2023e] Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/d11693.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11693.htm). Acesso em: 22 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei no 11.816, de 06 de dezembro de 2023**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão, das Funções de Confiança e das Gratificações da Agência Brasileira de Inteligência, e remaneja e transforma cargos em comissão, funções de confiança e gratificações. Brasília, DF: Presidência da República, [2023f]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11816.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11816.htm). Acesso em: 21 jun.2024.

BRASIL. **Doutrina da Atividade de Inteligência**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023b]. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/doutrina/Doutrina-da-Atividade-de-Inteligencia-2023>. Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. **Estratégia de Inteligência de Defesa**. Brasília, DF: Ministério da Defesa Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. [2023d]. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/estado-maior-conjunto-das-forcas-armadas/doutrina-militar/publicacoes-1/publicacoes/MD60E01EstratgiadeInteligenciadeDefesa1Edio2023.pdf>. Acesso em: 05 jun.2024.

BRASIL. **Estratégia Nacional de Inteligência**. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/politica-nacional-de-inteligencia-1/ENINT.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2024.

BRASIL. **Lei no 9.883, de 07 de dezembro de 1999**. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência -ABIN, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1999]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19883.htm#:~:text=LEI%20No%209.883%2C%20DE,Art](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm#:~:text=LEI%20No%209.883%2C%20DE,Art). Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. **Política de Defesa Nacional, Estratégia Nacional de Defesa** Brasília, DF: Presidência da República, [2020a]. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8865685&ts=1614082662204&disposition=inline>. Acesso em: 25 mai. 2024.

BRASIL. **Política de Inteligência de Defesa**. Brasília, DF: Ministério da Defesa Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. [2023c]. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/estado-maior-conjunto-das-forcas-armadas/doutrina-militar/publicacoes-1/publicacoes/MD60P01PolitcadeInteligenciadeDefesaPID1Ed.2023.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto-lei no 8.793, de 29 de junho de 2016.** Fixa a Política Nacional de Inteligência Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8793.htm#:~:text=1%C2%BA%20A%20Po1%C3%ADtica%20Nacional%20de,7%20de%20dezembro%20de%201999%20](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8793.htm#:~:text=1%C2%BA%20A%20Po1%C3%ADtica%20Nacional%20de,7%20de%20dezembro%20de%201999%20). Acesso em: 02 jun. 2024.

BRASIL. **Composição do SISBIN.** Brasília, DF: Agência Brasileira de Inteligência. [2020b]. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/institucional/sisbin/composicao-do-sisbin>. Acesso em: 20 jun.2024.

BRUNEAU, T. C., BORAZ. S.C. **Reforming Intelligence: Obstacles to Democratic Control and Effectiveness.** University of Texas Press. 2007. Disponível em: < <https://doi.org/10.7560/716605> >. Acesso em: 20.05.2024.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.** 5th. ed. 2018. John Wiley & Sons. 544 p.

CLARK, R. M. **Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach.** 5th. ed. Thousand Oaks: California CQ Press. 2016. 782 p.

CLARK, J. R. **Intelligence and National Security: A Reference Handbook.** Praeger Security International: Westport: London. 2007. 209 p.

EUSTÁQUIO. P. S. O Sistema de Inteligência do Exército no Contexto das Novas Ameaças. **Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.** Rio de Janeiro. Trabalho de Conclusão de Curso. 2018. 62 p.

FORNARI, M. M. Estratégias de Controle do Estresse: prevenção e promoção da saúde. **Revista Pedagógica da Escola Preparatória de Cadetes do Exército.** ed. 16, Campinas, São Paulo, 2014. Disponível em: < [https://espcex.eb.mil.br/downloads/Revista\\_Pedagogica/Revista\\_Pedagogica\\_2014\\_1.pdf](https://espcex.eb.mil.br/downloads/Revista_Pedagogica/Revista_Pedagogica_2014_1.pdf) >. Acesso em: 27.05.2024.

FLEISHER, C. S., BENSOUSSAN, B. E. **Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods.** FT Press: New Jersey. 2015. 644p.

HEUER, R. J., PHERSON, R. H. **Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis.** CQ Press: Washington, DC. 2011. 263 p.

KAM, E. **Surprise Attack: The Victim's Perspective.** Harvard University Press. 2004. 295 p.

KEKOVIĆ, Ninković, V. Towards a conceptualisation of resilience in Security Studies. **Institute for Political Studies.** v. 67, n. 27, p. 153-175, 2020. Disponível em: <<https://www.ips.ac.rs/en/publications/towards-a-conceptualisation-of-resilience-in-security-studies/>>. Acesso em: 29.05.2024

KEKOVIĆ, Z., Dragišić, Z., Ninković, V. Towards Resilient Critical Infrastructure against Terrorism Risk. In: **Comprehensive approach as “sine qua non” for critical infrastructure protection**, eds. Denis Čaleta, and Vesela Radović, NATO ARW, Amsterdam: IOS Press. p. 45–59, 2014.

LOWENTHAL, M. N. **Intelligence: From Secrets to Policy.** 4th ed. CQ Press: Washington. 2009. 458 p.

RENDEIRO, Sérgio Henrique Lopes. A integração das Operações de Informação com a Inteligência Militar Terrestre. 2017. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares). Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2017.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. **Sloan Management Review**. v.36, n.2, 25-40, 1995. Disponível em: <<http://mitsmr.com/1nJI6Qi>>. Acesso em: 23.05.2024.

WILDAVSKY, A. **Searching for Safety**. New Brunswick. Oxford: Transaction Publishers. 1991. 258 p.