



# PADECEME

A publicação de atualização dos diplomados da ECEME

Publicação semestral | Nº 01/2024

A large, dark-colored chess king piece stands prominently in the foreground on a chessboard. The piece is illuminated from below, creating a strong shadow and highlighting its texture. In the background, several other chess pieces are visible but out of focus, suggesting a strategic game in progress.

# INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  
(Escola Marechal Castello Branco)

v. 20 n. 32 - 01/2024

# PADECEME

01/2024  
Rio de Janeiro



ISSN 1677-1885

PADECEME	Rio de Janeiro	v. 20	n. 32	p. 01-104	01/2024
----------	----------------	-------	-------	-----------	---------

© 2024 PADECEME

**O PADECEME é uma publicação semestral da Divisão de Doutrina da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), de natureza acadêmica, sem fins lucrativos, baseada na política de acesso livre à informação.**

**Endereço e Contato**

Praça General Tibúrcio, 125, Praia Vermelha, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. - CEP: 22290-270.

Tel: (21) 3873-3825

E-mail: [padeceme@eceme.eb.mil.br](mailto:padeceme@eceme.eb.mil.br)

Os textos publicados não refletem, necessariamente, a opinião da ECEME ou do Exército Brasileiro.

**Comandante da ECEME**

**Gen Bda MARIO EDUARDO MOURA SASSONE**

**Editor**

**Maj CARLOS EDUARDO DA SILVA LOURENÇO**

**Comissão Editorial**

**Cel ROGÉRIO ARRIAGA MUXFELDT**

**Cel R/1 NEWTON CLEO BOCHI LUZ**

**Cel R/1 RAPHAEL MOREIRA DO NASCIMENTO**

**Cel R/1 FLÁVIO ROBERTO BEZERRA MORGADO**

**Cel R/1 RENATO VAZ**

**Maj WAGNER DE MATOS SALUSTRIANO**

**Diagramador e Designer Gráfico**

**Maj CARLOS EDUARDO DA SILVA LOURENÇO**

**Propriedade Intelectual**

Todo o conteúdo do periódico, exceto onde está identificado, está licenciado sob uma Licença Creative Commons do tipo atribuição BY-NC-SA 4.0.

**Editoração**

Clube do Design

**Impressão**

Teixeira Impressão Digital e Soluções Gráficas

**Design gráfico da capa**

**Sd DIMITRIUS CAIO VESPASIANO**

**Tiragem**

100 exemplares (Distribuição Gratuita)

Disponível também em: <<http://www.ebrevistas.eb.mil.br/PADECEME>>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP):**

P123 PADECEME. — N. 01- . — Rio de Janeiro:  
ECEME, 2002-. v. : il.; 23 cm.

Semestral

Publicada dos n.1-14 com o título PADECEME entre os anos de 2002 e 2007, volta a ser publicada com o mesmo título em 2015, dando sequência a sua numeração. ISSN : 1677-1885

1.DOUTRINA MILITAR. 2. DEFESA. I. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (Brasil).

CDD 355

# EDITORIAL

Prezados leitores,

É com imensa satisfação que a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, por meio desta edição, apresenta um tema de considerável relevância: a Inteligência Estratégica. Tal assunto está intimamente ligado à vocação da Força Terrestre, assim como a diversos setores do Estado Brasileiro, ultrapassando e conectando passado, presente e futuro.

No corrente ordenamento mundial, a informação é um dos recursos de poder mais valiosos. Em um ambiente cada vez mais complexo, difuso e dinâmico, a Inteligência Estratégica é uma ferramenta indispensável para que haja compreensão mais aprofundada e para a efetiva capacidade de prospecção de cenários em um ambiente de incertezas, transformando desafios em oportunidades.

Nesse sentido, o primeiro texto explora a geopolítica como um insumo para o assessor estratégico, valendo-se de seus principais paradigmas, além de aspectos significativos da geoeconomia e, sobretudo, da Inteligência Estratégica como recurso para se mitigar riscos, convertendo, contextualizando e traduzindo dados brutos em conhecimento útil para a tomada de decisões eficazes.

Os dois artigos seguintes, com abordagens distintas, enfocam a Inteligência Estratégica como uma ferramenta indispensável no suporte ao planejamento, assessoramento e ao processo decisório, quer seja no âmbito do Exército Brasileiro como também em nível mais amplo. Salientam, ainda, a relevância para outras instituições que se valem de tal recurso por estarem inseridas na “sociedade do conhecimento”, dentro da qual preponderam os domínios do conhecimento e da disseminação célere e massiva de informações.

Os dois últimos textos apresentam, em um primeiro momento, as possíveis contribuições do Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE), em nível estratégico, em proveito do Estado Brasileiro, de forma sinérgica não apenas com o Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx), como também com os órgãos e instituições que compõem o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN). Por fim, são apresentadas as possíveis soluções para aprimorar a Inteligência Estratégica Militar no SIEEx, de forma a oferecer melhores capacidades voltadas à atividade de Inteligência.

Sendo assim, verifica-se que a Inteligência Estratégica surge como uma ferramenta fundamental para a tomada de decisões eficazes, envolvendo um esforço colaborativo entre as diversas fontes de informação e instituições, bem como combinando habilidades analíticas, pensamento crítico e, acima de tudo, uma compreensão profunda do cenário no qual se está inserido.

Dessa forma, agradeço aos autores dos artigos a contribuição profícua com este PADECEME e aproveito a oportunidade para estimular e convidar os oficiais que passaram pela Escola Marechal Castello Branco a compartilharem seus conhecimentos, experiências e opiniões neste Programa de Atualização dos Diplomados da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

Uma boa leitura a todos!

**General de Brigada Mario Eduardo Moura Sassone**  
Comandante da ECEME



---

# SUMÁRIO

---

<b>A GEOPOLÍTICA COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA O ASSESSOR ESTRATÉGICO</b>	7-24
--	------

Gen Div CARLOS EDUARDO BARBOSA DA COSTA

---

<b>A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE ASSESSORAMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO</b>	25-47
---	-------

Cel R/1 FÁBIO RICARDO MARQUES

---

<b>INTELIGÊNCIA NO NÍVEL ESTRATÉGICO: FERRAMENTA DE SUPORTE AO PLANEJAMENTO E À TOMADA DE DECISÃO</b>	48-62
---	-------

Cel R/1 GUILHERME OTÁVIO GODINHO DE CARVALHO

---

<b>AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA PARA A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO DO BRASIL</b>	63-83
--	-------

Maj THIAGO DE OLIVEIRA BALLEs

---

<b>A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA MILITAR NO SIEX</b>	84-101
---	--------

Maj LEONARDO FIGUEIREDO BARBOSA

Para manter-se atualizado sobre os assuntos relativos à Doutrina Militar, acesse o seguinte endereço na internet:

<http://www.cdoutex.eb.mil.br/>



**Comando de Operações Terrestres**  
**PORTAL DE DOCTRINA DO EXÉRCITO**

Ministério da Defesa | Exército Brasileiro | EME | COTER | Contatos | Links | Fale Conosco

BRASIL

Simplifique! | Comunica BR | Participe | Acesso à informação | Legislação | Canais

EM DESTAQUE

MANUAIS EM DESTAQUE

LIÇÕES APRENDIDAS - NOVO

REVISTA DOCTRINA MILITAR TERRESTRE

CURIOSIDADES DA DOCTRINA

SOBRE O CDOUTEX

PRODUTOS

PLATAFORMAS DIGITAIS

 Biblioteca Digital do Exército

 EBEventos

 EBRevistas

 EBusca

NOTÍCIAS



**EXPERIMENTAÇÃO DOCTRINÁRIA**  
**OPERAÇÃO PERSEU**  
**JOGO DE GUERRA/SIMPÓSIO**

**Clique aqui!**



DESTAQUES

6

PADECEME, Rio de Janeiro, v. 20, n. 32, p. 01-104, 1º Semestre 2024

---

# A GEOPOLÍTICA COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA O ASSESSOR ESTRATÉGICO

Gen Div CARLOS EDUARDO BARBOSA DA COSTA<sup>1</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Os Colégio de Guerra ou Escolas Superiores de Defesa, como são mais conhecidas, possuem a missão institucional comum de preparar oficiais militares e, em alguns casos, funcionários públicos civis para assumir cargos de nível estratégico sênior em seus organismos setoriais da Defesa e Segurança Nacional. Usualmente, valem-se de programas acadêmicos de pós-graduação de nível avançado em defesa, segurança e disciplinas relacionadas com as especificidades de suas carreiras.

O fim da Guerra Fria e o advento de uma multipolarização impulsionada pela tecnologia mudou de maneira drástica o volume de informações que se fazia disponível. Como consequência natural, o processo de globalização passou a interconectar culturas e economias. Se anteriormente as decisões eram baseadas em princípios da tradicional Geografia e das Ciências Políticas, o mundo que se apresentou no início do século XX, considerado complexo, imprevisível e ambíguo, necessita de ferramentas de análises capazes de trazer maior luz as decisões de mais alto nível, com base na sinergia e integração de diversas disciplinas que provisionam um arcabouço conceitual sólido.

A liderança estratégica em qualquer setor de atuação, seja governamental ou privado, requer que os dirigentes e seus colaboradores: (1) estejam motivados à implementação de possíveis mudanças nos processos corporativos vigentes; (2)

---

<sup>1</sup> O autor é Vice-Diretor do Colégio Interamericano de Defesa (CID), em Washington, nos Estados Unidos da América (EUA).



identifiquem oportunidades considerando as capacidades instaladas e o cenário corrente; (3) possuam certa dose de coragem para enfrentar os desafios decorrentes; (4) desenvolvam atributos afetivos ligados à adaptabilidade frente às novas situações que surgirão; (5) apresentem resiliência para tolerar as incertezas e riscos que envolvam decisões de grande magnitude e, por fim, (6) mantenham o foco na gestão dos resultados alcançados fruto do processo de planejamento e implementação das ações operacionais.

Logo, a liderança estratégica é dependente de uma visão particularizada e meticulosamente adquirida por meio de fatores ligados a personalidade somados ao conhecimento técnico.

Cabe aqui, portanto, um questionamento. Neste diapasão do desafio de capacitar profissionais voltados ao alto desempenho, quais disciplinas contribuem melhor para que os profissionais alcancem em melhores condições esse estado final desejado?

Em recente pesquisa de opinião conduzida individualmente em uma sessão de aula dentro do Colégio Interamericano de Defesa com 61 estudantes de 18 países do Hemisfério Ocidental, realizou-se a seguinte pergunta: “Qual a capacidade pessoal mais importante para um assessor sênior em uma situação crítica?”. O resultado obtido merece uma breve análise e uma reflexão (tabela 1) para compor o cenário que dá origem a este artigo.

Nr	Opções	% de escolhas
1	Habilidades organizacionais direcionadas às soluções	12
2	Confidencialidade como principal característica	2
3	Habilidades de escutar, observar e comunicar-se	13
4	Habilidade de motivar e construir um diálogo com pessoas	7
5	Abordagem flexível e adaptativa no trabalho	10
6	Abordagem com empatia, ética e sem julgamentos	3
7	Estar um passo à frente usando inteligência confiável	2
8	Capacidade de trabalhar colaborativamente sobre pressão	52

**Tabela 1** – Escolha da habilidade mais importante para um desempenho sob pressão

Sem dúvida alguma, era esperado que a coletividade formada por alunos com mais de 20 anos de profissão e com forte interação pedagógica, escolhessem como mais importante a habilidade de trabalhar em equipe sob pressão. Neste caso, assim como no cotidiano das instituições, independente do país a que pertença, vemos que não existe uma resposta errada ou certa. A não existência de uma dessas habilidades, pode resultar em um desastre quando o grupo está submetido a forte estresse. Existem, portanto, percepções com base nas experiências e nas crenças pessoais.

O gatilho que disparou a pesquisa não ofereceu margem para duas escolhas e condicionou a resposta a uma situação de crise instalada. É notório que a maioria dos alunos privilegiou habilidades pessoais que estão relacionadas a esfera afetiva do comportamento em detrimento dos aspectos cognitivos que circunscrevem a decisão.

Em um linguajar coloquial, podemos observar que, em sua maioria, os alunos atribuíram maior chance de sucesso frente a uma crise ao poder do grupo de trabalho para encontrar uma solução em detrimento do conhecimento individual necessário que delimitará melhor a forma de resolução do problema.

Este artigo não vem corroborar ou refutar essa simples investigação, porém intenciona trazer mais luz exatamente sobre a questão educacional que visa a capacitação de assessores estratégicos de mais alto nível, com foco em defesa e segurança. Em nenhum momento serão questionadas as metodologias, usualmente socráticas, adotada na maioria das instituições de ensino com cursos dessa natureza.

O objetivo será detalhar com maior profundidade ferramentas e disciplinas que se constituem em poderoso instrumento de escrutínio intelectual para estimular o pensamento crítico do assessor estratégico para temas de defesa e segurança nacionais. Os colégios de guerra, ao oferecem treinamento centrado na andragogia, no crescimento pessoal e na autoaprendizagem contínua, sabem da importância da contextualização e da problematização para que a teoria não fique descolada da realidade vivida pelos países.

Portanto, os alunos devem ser incentivados a interagir e socializar com seus colegas, levando em conta sua experiência profissional, mas sem descuidar do

esforço individual para compreender as situações de forma holística, seu controle de risco e consequente momento oportuno para a tomada de decisão.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. REATIVIDADE OU PROATIVIDADE

Michele Wucker (2021) em seu livro “O Rinoceronte Cinza: como reconhecer e agir em relação aos perigos óbvios que ignoramos” nos fala sobre a capacidade dos líderes estarem atentos para perceberem os cenários que se apresentam com vistas a um gerenciamento de riscos eficiente, de tal forma que possam antecipar-se aos eventos indesejáveis que invariavelmente acontecerão.

A analogia por ela esboçada, referiu-se à diferenciação de comportamento que devemos ter frente a uma manada de rinocerontes cinzas e o surgimento de um cisne negro. De forma resumida, ela afirma que um bando de rinocerontes correndo na sua direção é plenamente detectável e cujas consequências são previsíveis caso não se tome medidas para sair do caminho deles.

De outro lado, tem-se um cisne negro que é a caracterização de um evento improvável, a qual a melhor das previsões jamais poderia prever quando aconteceria. Em seu livro ela exemplifica, dentre outros casos, como a China enquadrou bem e comunicou seus esforços para reprimir seus riscos financeiros em momento de alavancagem econômica.

Entretanto, aponta igualmente como vários países em processo de desenvolvimento sucumbiram por não entenderem as crises do setor imobiliário e financeiro, fruto desse crescimento acelerado da renda média da população. Um dos fatos relevantes é que a autora descarta qualquer exercício de “futurologia” como princípio para delinear os cenários que darão vazão a uma macroestratégia e uma série de tomadas de decisões de mais alto nível. Sua abordagem é no sentido de que existem instrumentos disponíveis para desvendar acontecimentos, conectá-los e prognosticar suas consequências.

Xerxes, rei da Pérsia, organizou, em 480 a.C., uma nova expedição para conquistar os territórios da Península do Peloponeso, aventura essa que seu pai Dário, o Grande, também havia empreendido na tentativa de expansão do seu reino para o Mediterrâneo e fora derrotado pelos gregos em 490 a.C. na Batalha

de Maratona. Ainda que dispusesse de pelo menos dois assessores relevantes que conheçam bem o comportamento dos helênicos, sua estrutura social, sua cultura militar e sua determinação de combater mesmo em desvantagem numérica, Xerxes preferiu seguir os conselhos de Mardônio, comandante do seu exército, cunhado e primo.

Em verdade, o líder assumiu riscos desnecessários e desprezou seus conselheiros mais capacitados na certeza de ouvir aqueles que pensavam militarmente como ele. Na caserna, no setor público ou no setor privado, a história está repleta de casos que ilustram a incapacidade de as lideranças entenderem o cenário que se delimita e manter-se mais bem ajustadas aos impactos consequentes.

É chegado o tempo de despertar nos nossos assessores e futuros líderes que atuam na Segurança e Defesa Nacionais, desde os bancos escolares, essa capacidade de conectar fatos, teorias e história, para provisionar o comportamento dos atores que jogam no tabuleiro das relações internacionais.

## 2.2. GEOPOLÍTICA COMO INSTRUMENTO ESSENCIAL DO ASSESSORAMENTO

No nível das relações internacionais, a geopolítica é um método de estudo da política externa para entender, explicar e prever o comportamento político internacional por meio de variáveis geográficas. Essas variáveis incluem estudos de área, clima, topografia, demografia, recursos naturais e ciência aplicada da região que está sendo avaliada. A geopolítica se concentra no poder político ligada ao espaço geográfico, em particular, águas e espaços territoriais em correlação com a história diplomática.

Logo, os tópicos de geopolítica incluem as relações entre os interesses dos atores políticos internacionais concentrados em uma área, um espaço ou um elemento geográfico. Essas relações criam um sistema geopolítico.

A análise geopolítica se insere melhor nas análises estratégicas das correntes realistas, nas quais interesses e relações de Poder constituem elementos centrais para as hipóteses explicativas. Diferente da geografia política, busca uma perspectiva da situação geográfica, esclarecida pela dimensão histórica e enxerga os acontecimentos, atores e seus comportamentos projetados no espaço geográfico em

função do tempo, dedicando sua atenção aos mesmos fatores sociais, econômicos, político-estratégicos e militares que outras análises o fazem.

O professor Sousa Lara (*apud* Martins, 1996) aprofundou alguns critérios básicos que diferenciavam a geografia política e a geopolítica. Dos critérios elaborados, destaca-se que a geografia política seria predominantemente sincrônica, isto é, tenderia a limitar as suas análises a um determinado segmento temporal, enquanto a geopolítica seria por essência diacrônica, na qual analisa os acontecimentos segundo o vetor tempo, do passado para o futuro. Em outras palavras, a geopolítica não representa uma “foto instantânea”, mas tenta descrever uma “película cinematográfica” em curso.

Outra diferença fica mais evidente na dependência pluridisciplinar da perspectiva geopolítica, a qual oferece um papel de primeiro plano à Geografia, porém a faz depender da valorização relativa e seleção dos aspectos considerados pertinentes em cada um dos outros fatores de análise, de modo que haja um entendimento da forma como cada um deles intervém nos acontecimentos. A geografia que interessa à geopolítica não é apenas a geografia física, mas sim a geografia humana, que, por sua vez, integra todos os fatores já mencionados.

Também é certo supor que a geopolítica não possui capacidade para explicar completamente todos os comportamentos políticos ou prevê-los com exatidão, mas pode-se afirmar que a análise geopolítica constituirá um bom instrumento para escrutínio das situações, seja pela sua descrição ou pela sua interpretação, para a determinação das tendências evolutivas dos fenômenos políticos, sobretudo quando os estudam continuamente.

Conforme organizado por Baracuh (2021), a geopolítica é um campo essencial do pensamento estratégico, o qual precisa ser mais estudado para que haja assessoramentos mais robustos do ponto de vista técnico, especialmente para decisores de mais alto nível.

### 2.3. GEOPOLÍTICA E GEOESTRATÉGIA, COMO DISTINGUIR E UTILIZAR

A política e a estratégia são conceitos distintos, embora estejam relacionados. A política refere-se a um conjunto de regras, diretrizes e princípios que

orientam a tomada de decisões em uma organização ou governo. A estratégia, por sua vez, é um plano mais amplo projetado para alcançar metas e objetivos organizacionais. Em resumo, enquanto a política foca no “o que” fazer para o funcionamento da estrutura, a estratégia foca no “como”. A política, em linhas gerais, subordina a estratégia a ser adotada.

Quanto à distinção que pode existir entre geopolítica e geoestratégia, Martins (1996) descreve que o critério mais comum é o fato de a última estar relacionada a problemas estratégicos (situações de conflito e uso de meios de coerção) no campo da geopolítica, entendendo-a como uma espécie de setor desta, com a qual o relacionamento de certa forma reproduziria o que existe entre Política e Estratégia. O autor endossa assertivas de Pierre Célèrier (1961) que pontuava a geoestratégia como uma irmã mais nova da geopolítica, que forma com ela um díptico homogêneo e oferece ao político, como ao militar, o mesmo método de aproximação para lidar com os problemas necessariamente interconectados do mundo atual.

Célèrier ainda complementa dizendo que a geoestratégia está preocupada com o estudo das relações entre problemas estratégicos e fatores geográficos, em escala regional ou mundial, os quais, como um todo, já desempenham um papel importante no estudo geopolítico. De certa forma, a diferenciação na prática se torna difícil quando na abordagem diária, mas podemos concluir que a geoestratégia procura deduzir a influência dos fatos geopolíticos (econômicos, demográficos, sociais etc.) nas situações estratégicas e na consecução dos respectivos objetivos que os atores envolvidos possuem.

Portanto, assim como Martins (1996) descreve, a geoestratégia constitui uma forma específica de interpretar a fenomenologia política, particularmente vocacionada para a percepção e análise de conflitos (atuais e potenciais) bem como dos comportamentos dos atores envolvidos nesses conflitos.

Neste tocante, seria um risco este artigo introduzir qualquer outro conceito ou tentar gerar outras interpretação para distinguir a geoestratégia da geopolítica. Percebe-se nitidamente que uma é consequência dos fatos estudados pela outra.

No campo prático, os assessores de alto nível quando treinados para realizar as correlações dos fatores geopolíticos, conseqüentemente encontrarão na geoestratégia o apoio necessário para apresentar as melhores opções ao decisor. Querer apartá-las pode gerar mais confusão do que propriamente uma solução pedagógica, até porque o ensino da geopolítica não se dá de forma abstrata, mas quase sempre pelo emprego de estudos de casos.

Dessa forma, a geopolítica e a geoestratégia compartilham os mesmos fundamentos que interessam ao estudo diacrônico da política a partir de um ponto de vista geográfico, quer seja nas suas relações com os aspectos físicos ou sociais. Sempre regido pela ótica das Relações Internacionais, a geopolítica não é excludente ou despreza argumentos, ao contrário, sempre leva em consideração questões importantes como a política interna e fatores históricos, inclusive de matizes comportamentais (psicossociais).

De fato, a geopolítica põe em prática o constante relacionamento da geração de força e emprego do poder na tentativa de definir as tendências e condicionantes dos atores envolvidos.

#### 2.4. OS PARADIGMAS GEOPOLÍTICOS SEMPRE SE COMPLEMENTAM

Os dois paradigmas dos modelos de análise geopolítica propostos pelos seus principais autores, o da “Oposição Mar-Terra” e dos “Grandes-Espaços” são um belíssimo exemplo de como o estudo da geopolítica é fascinante para alimentar o arcabouço cognitivo daqueles que necessitam compreender os movimentos realizados no tabuleiro mundial do Século XXI.

O paradigma da “Oposição Mar-Terra” é, sem dúvida, o mais conhecido. Ele contempla os pensamentos de Mahan, Mackinder, Spykman, Castex, Douhet, Mitchel, Sversky e outros. Nesta abordagem, que de forma alguma deixa os espaços aéreo e sideral de fora, pois estes foram introduzidos por autores mais contemporâneos, ganha importância a análise da posição relativa, do espaço, da mobilidade e do acesso à tecnologia na geração de poder.

O segundo paradigma, atrelado aos “Grandes-Espaços”, por sua vez, leva mais em consideração a extensão e relevo dos territórios, enquadrando as relações

de poder mais em função da interação dos respectivos fatores os quais podem ser preponderantemente político-econômicos ou socioculturais, os quais vieram a consolidar os fundamentos do ‘determinismo’ dos autores da Escola Alemã (Ratzel, Kjellen e Haushoffer) e do ‘possibilismo’ da Escola Francesa (La Blanche, Vives, Margaret e Harold Sprout).

Tanto um paradigma quanto o outro de forma alguma se mostraram excludentes. De fato, eles conduzem a base doutrinária pela qual as análises geopolíticas podem ser feitas levando em consideração as visões próprias dos atores envolvidos. Um bom exemplo disso é a crença de que somente a Escola de Munique teve influência no partido nacional-socialista alemão durante a segunda guerra mundial.

Caso isso fosse verdade, a campanha marítima empreendida pela Alemanha nazista não encontraria nenhum respaldo nas teorias do poder naval de Mahan, as quais já eram amplamente conhecidas e difundidas na oportunidade.

Desse modo, observa-se que os fundamentos que dão vida ao estudo da geopolítica e consequentemente, da geoestratégia, são complementares e perenes ao longo do tempo, o que converte esta disciplina em uma ferramenta essencial para a compreensão dos fenômenos no campo das Relações Internacionais.

Sem o perfeito entendimento dessas relações de poder, os responsáveis pela formulação de planos e estratégias de âmbito nacional podem recair na superficialidade, na precipitação e no imediatismo que vem dominando os tempos atuais, dominado pela comunicação veloz e pela batalha instantânea de narrativas.

## 2.5. GEOECONOMIA, UMA COMPANHEIRA INSEPARÁVEL

Até aqui, já se enfatizou que a geopolítica, entendida como uma metodologia de estudo usada para entender, analisar ou avaliar o desenvolvimento do comportamento político em nível global, precisa necessariamente ser complementada com contribuições de outras disciplinas.

Basicamente, a geopolítica deve ser considerada como um método multidisciplinar de análise cujo principal objeto de estudo são as influências exercidas por diversos fatores, inclusive os econômicos, nas relações políticas em nível global, bem como no desenvolvimento e no funcionamento das sociedades.



Assim, dentre outras áreas do conhecimento, ganha importância, na atualidade, entender como a economia exerce um papel relevante nas análises geopolíticas.

A economia sempre foi o impulsionador das riquezas das nações e, portanto, motivo gerador de poder, mas ganha destaque e complexidade em decorrência do processo decorrente da globalização e da interdependência existente no mundo atual.

Por sua vez, a geoeconomia como o estudo dos aspectos espaciais, temporais e políticos das economias e dos recursos vem ganhando, naturalmente, mais espaço dentro das análises geopolíticas. Atribuem-se a Edward Luttwak e a Pascal Lorot a inclusão da geoeconomia como um ramo da geopolítica. Tendo por base que os Estados regulam predominantemente a atividade econômica de forma a maximizar os resultados dentro de suas próprias fronteiras, e não para um propósito transnacional sem interesses, mesmo quando o resultado é desfavorável para outros estados, temos que a lógica da regulação estatal então se conforma, em parte, à lógica do conflito na dita “gramática do comércio”.

Luttwak (1990) argumenta que a mesma lógica subjacente ao conflito militar também se refere ao comércio internacional, onde existe uma dinâmica econômica gerada pela necessidade de prover melhor bem-estar social aos seus nacionais, quer seja pelo desenvolvimento ou pela proteção dos seus setores produtivos. Nesse campo econômico da esfera geopolítica vamos encontrar movimentos no sentido de ampliar as relações comerciais entre países ou regiões, garantir acesso ao fornecimento e à exploração de recursos naturais que estão em disputa por motivos de escassez ou localização, e fortalecer os mecanismos de troca e referência monetária em nível internacional como um instrumento de poder.

Esses são apenas alguns exemplos dos muitos aspectos que condicionam e influenciam diretamente as decisões políticas. Em suma, devemos entender que a geoeconomia, na atualidade, não pode ser separada da geopolítica e, evidentemente, os aspectos de natureza econômica condicionarão em grande medida as decisões tomadas na esfera política.

Atualmente, há focos de tensões e conflitos geopolíticos em diferentes partes do mundo que, sem dúvida, afetam a economia global e podem ter um

impacto maior no futuro, dependendo de como evoluírem. Tal qual as medidas de caráter militar e diplomáticas, as “armas” de contexto geoeconômico vem sendo prioritariamente empregadas e com formas diversificadas. O mais comum dos mecanismos geopolíticos de coerção é ver a aplicação direta de impostos, elevação de cotas e impedimentos regulatórios ou de acesso aos sistemas de transferência bancária, sempre em oposição aos interesses dos adversários no jogo geopolítico.

Outras formas são a consecução de ações legais diretas caracterizadas pelos financiamentos predatórios (empréstimos a taxas de juros abaixo do mercado), incentivos, subsídios fiscais e concessões para aumentar a competitividade da exportação de indústrias domésticas, bem como o controle de fluxo de investimentos nos países de interesse e a colocação no mercado de excessos produtivos abaixo do preço de mercado, medidas estas que debilitam a relação de forças entre os atores e forçam a extinção da concorrência (*dumping*). Estes são alguns dos exemplos mais encontrados no cenário atual, porém existem outros tantos *modus operandi* no cenário internacional que invariavelmente fazem parte da teia econômica da concorrência internacional.

Segundo Luttwak (1990), as armas ofensivas são mais importantes na geoeconomia, porém para que as nações possam atingir um estágio para se impor nas relações comerciais transnacionais, elas devem aderir às “leis da gravidade geoeconômica”. O economista M. Nicolas J. Firzli sinaliza que duas delas seriam: a autossuficiência financeira e a existência de infraestrutura de transporte diversificada e avançada.

Ademais, Costa (2024) adiciona a esses o nível de controle e gestão das cadeias produtivas. Sem tais condições satisfeitas, a soberania econômica efetiva de um Estado fica subordinada ao cumprimento das regras internacionais, as quais, a longo prazo, impõem um caminho penoso ao desenvolvimento doméstico dos países periféricos.

A pesquisa e o desenvolvimento patrocinados pelo Estado, pelas indústrias ou conjuntamente por ambos são elementos-chave para impor um ritmo mínimo de independência tecnológica que garanta maior liberdade geoeconômica. O objetivo contemporâneo das nações passa a ser a conquista das indústrias que visam o futuro através de superioridade tecnológica, sob a mesma égide das disputas mercantilistas. Sem um mínimo de inovação, ainda que gradual, os atores

internacionais estarão fadados a um papel secundário em um mundo que assiste a um constante aumento no movimento de bens, serviços e capital.

Embora esteja claro que as economias desenvolvidas, as quais geralmente são maiores e mais diversificadas, continuam a ser as mais conectadas e dominam os principais fluxos de conhecimentos e recursos, há também uma participação crescente das economias emergentes no comércio global. Esses movimentos, nos quais encontramos múltiplos atores de várias ordens e escalas, são de grande importância porque, afinal, a política internacional é um “organismo vivo”, gerando oportunidades iguais a todos, independente da grandeza do país e das empresas.

A geoeconomia como ferramenta assessora da geopolítica guia em grande parte as conclusões obtidas nos estudos prospectivos e determina não só o desempenho econômico de curto prazo, mas, em grande parte, as boas escolhas a serem feitas a médio e longo prazos.

## 2.6. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA COMO FORMA DE REDUZIR RISCOS

De forma mais comum e simples, a inteligência estratégica é entendida como uma função do Estado que tem a característica de realizar várias análises para auxiliar o processo de tomada de decisão no mais alto nível de responsabilidade (Blanchette e Richards, 2010). Como origem, o conceito de inteligência estratégica está primeiramente ligado às estratégias militares, mas, na atualidade, já transbordou para as demais atividades de governo e, até mesmo, para o ramo empresarial, onde foi concebida desde a integração estratégica para garantir a gestão da inovação estruturada, o aumento de produtividade e competitividade.

Para os fins deste artigo, ela será entendida como uma atividade sistematizada voltada a produção de conhecimento específico, codificado e, usualmente, classificado, administrado por algumas entidades militares e governamentais, concebido como um produto integrado de segurança nacional e desenvolvimento de um país (Garden, 2003; Nelson e Rose, 2012).

Portanto, diferente do que muitos possam acreditar, a atividade de inteligência estratégica, ainda que usada preponderantemente pelas agências nacionais de inteligência e pelas forças armadas, não é de domínio exclusivo destas. Como

atividade de inteligência, ela sempre destina reduzir a incerteza no processo de tomada de decisão, o que, invariavelmente, será usado na redução dos riscos causados sobre os dados coletados e analisados, assim como nas consequências das medidas adotadas com a própria decisão.

Nesse sentido, o trabalho diário de um analista que tenha como objeto de assessoramento o cenário internacional viu nos últimos anos sua tarefa tornar-se extremamente complexa, muito devido a quantidade de variáveis com que ele deve lidar de forma simultânea. Para fazer frente a isso, a metodologia de produção dos conhecimentos (inteligência) também evoluiu significativamente, acompanhando a própria evolução dos sistemas computacionais.

Nos dias de hoje, encontra-se maior quantidade de informações estatísticas disponíveis de diferentes instituições e o acesso a dados cada vez mais detalhados e rigorosos, que abrangem um número crescente de aspectos da realidade política, militar, científica, psicossocial e econômica de muitos países e regiões (Bustillo, 2022).

Fruto dessa quantidade abundante de dados e da necessidade de verificar a coerência e a confiabilidade deles, foram desenvolvidas metodologias direcionadas à análise prospectiva, bem como *softwares* de apoio para análise estatística e econométrica cada vez mais sofisticados. A intenção é realizar análises muito mais profundas e rápidas, ainda que os conjuntos de dados sejam cada dia maiores.

Entretanto, a ordem mundial é dinâmica e as relações que regem os interesses corporativos e estatais cada vez mais intrincadas e interdependentes. A geopolítica e a geoestratégia, alimentadas de maneira robusta pela geoeconomia, são a base epistemológica para o exercício de uma análise isenta e completa.

Sem o domínio teórico dessas áreas específicas que regem as relações internacionais, o analista, seja ele militar ou civil, provavelmente falhará na fase de interpretação dos dados, das circunstâncias e dos comportamentos dos atores envolvidos. A totalidade dos planejamentos estratégicos em nível de políticas nacionais, necessitam de análises prospectivas que, por sua vez, demandam uma quantidade exponencial de inteligência estratégica, alicerçadas nos estudos da geopolítica e suas disciplinas afins.

### 3. CONCLUSÃO

A capacitação de um analista ou assessor de alto nível se dá no contexto das carreiras de Estado, quando no âmbito governamental. Isso requer experiência mínima, maturidade profissional e capacitação continuada.

Usualmente, as escolas governamentais de gestão aplicada e os colégios de guerra, especificamente para o meio militar, oferecem uma grade curricular heterogênea e direcionada ao desenvolvimento de inúmeras habilidades que o assessor deve possuir, tais como: desenvoltura para o trabalho colaborativo, capacidade efetiva de comunicação e conhecimentos que o possibilitem realizar o gerenciamento de crises e a condução de planejamentos estratégicos, dentre outros.

Este texto promoveu uma reflexão sobre quais disciplinas se fazem necessárias no decorrer de um programa acadêmico direcionado para que assessores sejam instados a atender as demandas que suas instituições esperam. Mais importante do que o conhecimento teórico que envolvem os paradigmas geopolíticos e que visam o domínio das ferramentas de gestão e análise geopolítica, faz-se mister valorizar o próprio processo pedagógico levado a cabo para despertar no aluno a necessidade do seu autoaperfeiçoamento.

Sabe-se que a força de uma instituição está na soma das suas partes, logo a coesão do grupo é um dos fatores essenciais ao sucesso, mas deve-se entender também que a sua capacidade de inovação está baseada na forma como seus colaboradores têm liberdade e sentem-se encorajados para projetar seu pensamento crítico.

Desportes (2015) ao afirmar que o passado nunca se repete de maneira idêntica, deixa claro que, por vezes, existem fatores comuns na relação de causa e efeito, os quais devem ser trazidos ao contexto atual por meio da compreensão histórica dos fatos. A geopolítica e suas disciplinas correlatas são as lentes pela qual o assessor, investido da qualidade de analista, irá interpretar o cenário existente, identificar as oportunidades e as ameaças a consecução das políticas nacionais e projetar possíveis soluções.

Em síntese, a geopolítica tenta explicar por que alguns países possuem poder e outros não. Subordinada as Relações Internacionais e tendo a geoestraté-

gia e a geoeconomia como subsidiárias, a geopolítica, quando compreendida e sedimentada pelo exercício acadêmico, converte-se em um instrumento de trabalho essencial ao assessor que necessita consubstanciar seus pareceres e estudos em uma inteligência estratégica robusta.

Segundo Martins (1996), neste mundo extremamente complexo e em rápida transformação, a perspectiva geopolítica poderá ser mais útil do que nunca, apontando afinidades, denunciando obstáculos, esclarecendo condicionantes, detectando potencialidades e vulnerabilidades, e sugerindo configurações. A compreensão dos fenômenos geopolíticos é importante para qualquer gestor, mas configura-se como indispensável para o assessor militar de alto nível ou analista de inteligência, que precisa, por força do seu dever como última barreira de proteção do Estado, manter-se atualizado sobre os últimos acontecimentos.

A atualidade mostra um mundo cercado de perigos híbridos e repleto de desafios militares de grande envergadura, onde o conceito de multidimensionalidade ganha mais adeptos todos os dias. O choque de civilizações, descrito por Samuel Huntington inicialmente em 1993, é mais visível do que nunca quando se observa conflitos acontecendo nas linhas de fratura que delimitam culturas e religiões. Já se passaram mais de 30 anos do despertar da agenda verde e pouco a humanidade avançou nas medidas de proteção ambiental e climática.

Ainda que a Guerra Fria e sua bipolaridade tenha acabado, a China, como um *player* de porte global, irá confrontar os interesses hegemônicos dos Estados Unidos a nível mundial, fazendo-se, inclusive, cada vez mais presente no próprio Hemisfério Ocidental. Vê-se atores não-estatais atuando nos conflitos como representantes do interesse de um “terceiro setor” estatal ou, paradoxalmente, financiados por organizações criminosas transacionais extremamente fortalecidas.

De igual maneira, a democracia como modelo de regime de governo das nações envolvidas vem sendo afrontado com o crescimento em número de Estados totalitários, pouco transparentes, sem compromisso com os direitos humanos e resistentes aos mecanismos de coerção internacional.

Enfim, parece que as nações livres, em defesa de seus valores e da sua sobrevivência, necessitarão de servidores públicos e militares cada vez mais bem preparados para lidar com os fenômenos decorrentes da fricção, da incerteza e

da dominação da dimensão humana em todos os campos. O estudo e exercício escolar da geopolítica e suas disciplinas afins fortalece a capacidade do assessor estratégico de defender sua própria narrativa e testar sua abordagem focada em soluções exequíveis e aceitáveis, as quais serão a base de um desempenho profissional exitoso. Manter-se permanentemente capacitado não é opcional.

## REFERÊNCIAS

- AGUIRRE, J. (2015). **Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación**. Estudios Gerenciales, 31(134), 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- BLANCHETTE, I., & RICHARDS, A. (2010). **The influence of effect on higher level cognition: A review of research on interpretation, judgement, decision making and reasoning**. Cognition & Emotion, 24(4), 561–595. <https://doi.org/10.1080/02699930903132496>
- BUSTILLO, R. (2022, Dezembro 5). **Geopolítica y economía: imposible entender una sin la otra**. LISA News. <https://www.lisanews.org/geopolitica/geopolitica-y-economia-imposible-entender-uno-sin-el-otro/>
- CÉLÈRIER, P. (1969). **Geopolítica y geoestrategia**.
- COSTA, C. (2024, January 11). **A Geopolítica Mundial como ferramenta de análise e apoio à decisão de alto nível** [Review of A Geopolítica Mundial como ferramenta de análise e apoio à decisão de alto nível].
- DESPORTES, V. (2015). **Décider dans l'incertitude**. Economica.
- FIRZLI, N. J. (2020). **Pension Superpowers and Financial Markets in the Sino-American Century**.
- GARDEN, T. (2003). **Iraq: The military campaign**. International Affairs, 79(4), 701-718.
- GEOPOLÍTICA: o que estuda e importância**. (n.d.). Mundo Educação. <https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/geopolitica.htm>
- HUNTINGTON, S. P. (2019). **El choque de civilizaciones**.
- LUTTWAK, E. N. (1990). **From geopolitics to geo-economics: Logic of conflict, grammar of commerce**. The national interest, (20), 17-23.
- MARTINS, R. F. (1996). **Geopolítica e geoestratégia : o que são e para que servem**. Nação e Defesa. <http://hdl.handle.net/10400.26/1585>



NELSON, C. M., & ROSE, E. P. F. (2012, August). **The US Geological Survey's Military Geology Unit in World War II: 'the army's pet prophets'**. Geological Society of London.

NUNES, R. F. (2023). **General Richard Fernandez Nunes: Mundo PSIC e ética militar**. Consultor Jurídico. <https://www.conjur.com.br/2023-fev-15/general-richard-fernandez-nunes-mundo-psic-etica-militar/>

**OS FUNDAMENTOS DA GEOPOLÍTICA CLÁSSICA: Mahan, Mackinder, Spykman / Organizador Braz Baracuhy**. – Brasília, DF: FUNAG, 2021.

**PERSPECTIVAS GEOPOLÍTICAS: Uma abordagem contemporânea**. (n.d.). Cenegri Edições.

WUCKER, M. (2016). **The gray rhino: how to recognize and act on the obvious dangers we ignore**. St. Martin's Press.

---

# A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA COMO FERRAMENTA DE ASSESSORAMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Cel R/1 FÁBIO RICARDO MARQUES<sup>2</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que marcam a sociedade, neste milênio, fazem vários autores acreditarem que o mundo está vivendo uma era conhecida como “Sociedade do Conhecimento”, que repousa no domínio da atividade de inteligência e das comunicações.

Essa realidade mostra que as organizações necessitarão de processos de tomada de decisão cada vez mais frequentes e mais rápidos, constante inovação organizacional, formas contínuas e estruturação de produção/proteção/obtenção/distribuição da informação. Isso só é possível com a habilidade de transformar a imensa massa de dados em conhecimentos que agreguem valor aos seus planejamentos.

O Brasil, inserido no contexto mundial, necessita estar preparado para participar das decisões globais, uma vez que se projeta como um dos destaques

---

<sup>2</sup> O autor é Coronel de Cavalaria do Exército Brasileiro, especialista e pós-graduado em Análise de Inteligência Militar pela Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx).

deste século, ao mesmo tempo em que vai ter de conviver com o jogo de “interesses” das potências econômicas e militares.

A necessidade de se conhecer os interesses nacionais e os atores globais é básica para o desenvolvimento de estratégias. Essas necessidades podem ser atendidas pela atividade de inteligência, que trabalha com o acompanhamento das conjunturas nacional e internacional, buscando reduzir as incertezas dos cenários que estão poderão se configurar.

Nesse caso, a atividade de inteligência, no nível estratégico, mostra-se importante no processo decisório, pois permite monitorar fatos portadores de futuro que tiveram origem nos pontos fracos e fortes, do ambiente interno, e nas ameaças e oportunidades, do ambiente externo do problema ou sistema definido.

Inicialmente, foi pesquisada a estrutura da inteligência estratégica à luz da Doutrina Militar Terrestre, os aspectos relativos à atividade de inteligência e como ocorre o seu emprego nos níveis nacional, do Ministério da Defesa (MD) e do Exército Brasileiro (EB).

Logo em seguida, foi apresentado como se desenvolve a dinâmica do processo decisório adotado no Exército Brasileiro.

Finalmente, foi caracterizada a importância da atividade de inteligência no nível estratégico para o processo decisório no Exército Brasileiro, com a apresentação de reflexões a respeito.

Desta forma, procurando contribuir para o debate, o principal objetivo deste estudo foi apresentar o modo como a atividade de inteligência estratégica influencia no processo decisório no Exército Brasileiro.

## **2. A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA**

### **2.1. SINOPSE HISTÓRICA**

A necessidade do conhecimento para a sobrevivência do homem é tão antiga quanto a sua própria existência.

A atividade de inteligência foi utilizada ao longo da história, principalmente, por chefes que compreenderam e adaptaram os princípios fundamentais

de guerra para contraporem-se ao poder de forças superiores, produzindo, de alguma forma, informações que apoiassem suas operações e aumentassem seu poder decisório, conduzindo-os ao sucesso.

Dominar a arte da guerra é fundamental para o Estado. Conhecê-la bem é questão de vida ou morte, a diferença entre segurança e ruína. Em nenhuma circunstância deve ser negligenciada.

Há noventa e sete anos, o Presidente Washington Luís instituiu o Conselho de Defesa Nacional, a fim de servir como instrumento de suporte às ações estratégicas do Poder Executivo Brasileiro.

A evolução da realidade exigiu, de 1927 até os dias atuais, modificações nas estruturas voltadas para a antecipação de ameaças ao Estado e para a salvaguarda de conhecimentos e instalações sensíveis.

Em 1990 foi extinto, pelo Presidente Fernando Collor de Mello, o Serviço Nacional de Informações (SNI), tendo como consequências imediatas: o desmantelamento de um sistema nacional de informações e a falta de uma estrutura de formação de recursos humanos qualificada e que atendesse a demanda exigida.

Entre 1995 e 1999, ocorreu a autorização, o projeto de lei e o trâmite constitucional para a criação da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), autarquia federal vinculada à Presidência da República, e a instituição do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN). A Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, instituiu o SISBIN e criou a ABIN.

De acordo com o art. 2º da referida Lei, entende-se por 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”.

## 2.2. A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A atividade de inteligência, como foi apresentada, está intimamente ligada ao Processo Decisório (PD) do Órgão ao qual assessora.

Um princípio básico da alta gerência de Estado é o de que a decisão deve estar amparada por conhecimentos oportunos, integrados, abrangentes e precisos. Por outro lado, conhecimentos sensíveis, que se pretende preservar, devem ser salvaguardados.

Atuando nesse sentido, a atividade de inteligência estratégica constitui instrumento de Estado de que se valem sucessivos governos no planejamento político-estratégico, na execução e no acompanhamento de suas políticas em proveito dos interesses nacionais. Para atender a essa finalidade, a atividade de inteligência estratégica fundamenta-se na preservação da Soberania do País, na defesa do Estado Democrático de Direito, na dignidade da pessoa humana e na fiel observância à Constituição Federal e às leis.

A atividade de inteligência estratégica pode ser entendida, então, como um conjunto de ações integradas que compreende: a produção do conhecimento, com seus meios e ações suplementares, a proteção, especialmente ligada à salvaguarda do sistema e dos produtos produzidos e a pesquisa de informações voltada, prioritariamente, para a coleta/busca de dados abertos e/ou diferenciados (protegidos).

Os planejamentos, apoiados por um fluxo de conhecimentos integrados e sistematizados, direcionam-se para a obtenção de dados e a avaliação de situações que indiquem ameaças, mascaradas ou não, capazes de dificultar ou impedir a consecução dos interesses estratégicos nacionais.

Como se pode observar, fica caracterizado o caráter permanente da atividade, destacando-se como um importante instrumento para a consecução dos objetivos nacionais.

### **3. O SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA (SISBIN)**

O Sistema Brasileiro de Inteligência foi criado pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, com o objetivo de se voltar a desenvolver as atividades de inteligência que foram interrompidas com a extinção do Serviço Nacional de Informações.

Desde então, o SISBIN tem por finalidade integrar as ações de planejamento e de execução da atividade de inteligência do País, com o objetivo de fornecer subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional.

O Sistema é responsável pelo processo de obtenção, análise de dados e informações e pela produção e difusão de conhecimentos necessários ao assessoramento no processo decisório do Poder Executivo, nos assuntos relacionados à segurança da sociedade e do Estado, bem como pela salvaguarda de assuntos sigilosos de interesse nacional.

O trabalho desenvolvido pelo SISBIN vinha sendo realizado mesmo sem a aprovação da Política Nacional de Inteligência e do Plano Nacional de Inteligência.

O Decreto nº 8793, de 29 de junho de 2016, fixou a Política Nacional de Inteligência. Portanto, há pouco tempo não havia o amparo de um dos principais documentos norteadores, prejudicando a ligação e a coordenação entre os integrantes, assim como a troca de dados.

Pode-se citar, também, como dificuldade para a comunicação, a situação encontrada nas Forças Armadas, em que cada força singular possui a sua doutrina de Inteligência. De maneira semelhante, a ABIN, o Departamento de Polícia Federal e as polícias civis e militares dos Estados possuem suas próprias doutrinas e procedimentos. A utilização da doutrina aprovada para o SISBIN permitirá o emprego de técnicas e procedimentos uniformes para o desenvolvimento da atividade de inteligência no nível estratégico.

Para a manutenção da segurança da sociedade e do Estado, o SISBIN tem como missões: realizar a atividade de obtenção e análise de dados e informações e produção/difusão de conhecimentos, dentro e fora do território nacional, relativos a fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, a ação governamental, a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.

Cabe ainda ao Sistema, prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a inteligência adversa e as ações de qualquer natureza que constituam ameaça à salvaguarda de dados, informações e conhecimentos.

O Estado brasileiro necessita de uma estrutura de inteligência que possa alertá-lo, por meio de produção de conhecimentos estratégicos, sobre oportunidades, antagonismos e ameaças reais ou potenciais a interesses do País e da sociedade, visando à manutenção dos Objetivos Nacionais.

A atividade de inteligência estratégica fica caracterizada, nesse caso, pela estrutura a ser utilizada, pelo conhecimento que poderá ser produzido e pela atividade a ser desenvolvida, utilizando-se o sistema de inteligência para o apoio ao planejamento governamental.

Fica evidenciado que o SISBIN, com a sua composição atual e as missões bem definidas, poderá atender às necessidades de conhecimentos determinadas pelo Estado. Para isso, é fundamental que se tenha uma Política Nacional de Inteligência e um Plano Nacional de Inteligência aprovados no Brasil.

A recente aprovação da Política e uma futura formulação do Plano Nacional de Inteligência, possivelmente permitirão uma maior integração e colaboração entre o SISBIN e os seus componentes, facilitando as ações de planejamento e execução da atividade de inteligência do Brasil, para atender as demandas de conhecimento com amplitude, controle, interação, oportunidade e segurança.

O SISBIN colabora com o Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE) e o Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) na produção de conhecimentos de inteligência no nível estratégico. Atualmente, essa contribuição ocorre com dificuldades, tendo em vista a existência de doutrinas que foram elaboradas de forma distinta e são utilizadas por cada órgão participante do sistema.

#### **4. O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA (SINDE)**

O Sistema de Inteligência de Defesa foi instituído pela Portaria nº 295/MD, de 3 de junho de 2002 (OSTENSIVA).

Atualmente, o SINDE integra o SISBIN como um subsistema, devendo fornecer dados e conhecimentos específicos relacionados com a defesa das instituições e dos interesses nacionais para a ABIN.

Para isso, o Sistema deve considerar as Diretrizes da Política de Defesa Nacional que fazem referência à necessidade de aperfeiçoar a capacidade de Comando, Controle e Inteligência de todos os Órgãos envolvidos na Defesa Nacional.

Além disso, deve proporcionar-lhes condições que facilitem o processo decisório, otimizando a estrutura existente no Ministério da Defesa, voltada para o desempenho e a coordenação da atividade de inteligência de defesa, e facilitando as ligações com o SISBIN.

O Sistema de Inteligência de Defesa é responsável pelas ações de planejamento e execução da atividade de inteligência de defesa, prestando o assessoramento ao processo decisório no âmbito do MD.

A atividade de inteligência de defesa está voltada para o acompanhamento dos assuntos de interesse da Defesa e engloba os ramos de inteligência e contrainteligência.

O SINDE tem como órgão central a Subchefia de Inteligência de Defesa – SIDE, que está subordinada à Chefia de Operações Conjuntas do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Tal Subchefia foi criada no ano de 2014, por intermédio da fusão das Subchefias de Inteligência Operacional e de Inteligência Estratégica.

Essa Subchefia tem a missão de estabelecer o repertório de conhecimentos necessários a serem produzidos pelos órgãos integrantes do SINDE e consolidá-los no Plano de Inteligência de Defesa – PINDE. Ela produz os conhecimentos necessários ao processo decisório no mais alto nível do MD; representar o SINDE perante a ABIN; e promover, em coordenação com os demais órgãos integrantes, o desenvolvimento da doutrina de Inteligência, de recursos humanos e de tecnologia de interesse do Sistema.

Cabe ainda à Subchefia de Inteligência de Defesa, conduzir a atividade de inteligência estratégica, realizando o acompanhamento sistematizado da evolução dos cenários nacional e internacional, com base no exame corrente de assuntos e de atividades em andamento ou recentemente concluídos, que poderão apresentar reflexos no nível estratégico.



Essa atividade está voltada para a produção dos conhecimentos, tomando como base os campos do Poder Nacional, necessários à formulação e à condução, no mais alto nível, do planejamento estratégico de defesa.

Por fim, a SINDE conduz a atividade, no que diz respeito à Inteligência Operacional de Defesa. Essa ação é necessária ao planejamento e à condução de campanhas e operações de grande envergadura, visando atingir objetivos estratégicos de defesa em teatros ou áreas de operações.

Os órgãos de inteligência integrantes do SINDE, que são o Centro de Inteligência da Marinha (CIM), o Centro de Inteligência do Exército (CIE) e o Centro de Inteligência da Aeronáutica (CIAer), têm a incumbência de produzir e difundir, ao Órgão Central, os conhecimentos específicos definidos pelo Plano de Inteligência de Defesa e de intercambiar entre si os conhecimentos disponíveis.

Para que os conhecimentos produzidos pela inteligência estratégica de defesa sejam difundidos às autoridades do mais alto nível (Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, Comandantes das Forças Singulares, Ministro da Defesa e Presidente da República), são confeccionados e difundidos documentos básicos e específicos de inteligência, tais como: Levantamentos Estratégicos de Área (LEA), Conjunturas, Avaliações da Conjuntura, Apreciações, Estimativas e Avaliações Estratégicas de Defesa (AED).

Trata-se de conhecimentos que expressam a opinião de diversos analistas sobre fatos ou situações, passados ou que provavelmente acontecerão no futuro, referentes às conjunturas nacional e internacional.

A Avaliação Estratégica de Defesa, por exemplo, é composta pela conjuntura e os objetivos de inteligência de defesa (necessidades básicas, óbices e ameaças à soberania e ao patrimônio); e pela conjuntura internacional (considerações gerais e área de interesse, fatos significativos da conjuntura, aspectos relevantes para os interesses brasileiros, oportunidades e ameaças aos interesses brasileiros e conflitos atuais e potenciais).

O PINDE regula a produção dos conhecimentos de interesse da Defesa, as necessidades de conhecer destinadas à elaboração e à atualização das AED, e o funcionamento de todo o Sistema de Inteligência de Defesa.

Os documentos de inteligência produzidos pelo MD são de interesse do Exército Brasileiro. Em função do acompanhamento que se faz das áreas e dos temas selecionados, esses documentos podem contribuir para o assessoramento no processo decisório da Força, complementando a reunião de conhecimentos de inteligência produzidos pelo Sistema de Inteligência do Exército (SIEx).

## **5. A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA E O PROCESSO DECISÓRIO**

Quando o assessoramento ocorre no nível estratégico, em muitas ocasiões se trabalha com cenários prospectivos de futuros possíveis, que estão sendo monitorados por especialistas de diversas áreas do conhecimento. Isso permite que o usuário receba um produto mais elaborado e com maior probabilidade de ocorrência, sem representar uma certeza absoluta.

Nesse caso, a atividade de inteligência, no nível estratégico, mostra-se importante no processo decisório, pois permite monitorar possíveis eventos futuros que tiveram origem nos pontos fracos e fortes do ambiente interno, e nas ameaças e oportunidades do ambiente externo, do problema ou sistema definido.

Percebe-se que tão importante quanto conhecer os conceitos de inteligência estratégica é saber identificar a relação existente entre essa atividade e o processo decisório.

A instituição do conhecimento de inteligência produzido em situação de normalidade constitucional nos permite afirmar que a Força Terrestre (F Ter), elemento operacional do Exército Brasileiro, não será empregada em operações de combate, de forma repentina e sem coordenação.

Em situação de normalidade, as formas de obtenção de dados, a produção de conhecimentos e a salvaguarda dos conhecimentos sensíveis de posse do Exército Brasileiro são realizadas de forma orientada, segundo normas, método, técnicas e processos padronizados pelo SIEx, para a organização e o funcionamento do Sistema.

As atividades desenvolvidas pelo Exército Brasileiro são decorrentes da missão prevista na Constituição Federal para as Forças Armadas, e em outros preceitos legais.

Baseado na sua participação histórica no quadro político-institucional brasileiro, juntamente com as demais forças singulares, e na sua missão constitucional atual, verifica-se que, para o Exército, são atribuídas responsabilidades de três naturezas:

(1) Natureza Institucional: caracterizada pela participação do Exército Brasileiro, como órgão integrante do Poder Executivo Federal, na formulação e acompanhamento da Política Nacional (nos campos interno e externo), sob a ótica da defesa terrestre da Pátria, da garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem;

(2) Natureza Organizacional: corresponde à responsabilidade voltada para o preparo e a evolução do Exército Brasileiro, coerente com o objetivo-síntese constante da Política Militar Terrestre, assim definido:

- Capacitar o Exército, em forma permanentemente ajustada à estatura político-estratégica da Nação, para atuar eficazmente no cumprimento de suas missões constitucionais; e

(3) Natureza Operacional: diz respeito às ações de preparo e de emprego da Força Terrestre, direcionadas para a aplicação do poder militar terrestre no quadro das hipóteses de conflito admitidas.

Apesar de serem apresentadas divididas, essas responsabilidades revelam o escalonamento da missão em diversos níveis. Isso concorre para que a atividade de inteligência esteja presente em todos os níveis, enquadrada pelo SIEx tecnicamente.

## 5.1. PROCESSO DECISÓRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Em diversas oportunidades, os comandantes de todos os níveis se depararam com problemas militares que envolvem dados imprecisos e outros aspectos pouco definidos para sua resolução.

Para assegurar que todas as situações possíveis sejam consideradas, que a decisão se fundamente em todos os conhecimentos disponíveis e que seja realizado o melhor emprego da assessoria de Estado-Maior, o Exército Brasileiro utiliza uma sequência uniforme de ações denominada **processo decisório**. A necessidade de

conhecimentos precisos e oportunos sobre a situação-problema apresentada pode ser estudada em três fases.

### 1ª Fase – Análise do Problema e Decisão

A primeira fase do processo refere-se à tomada de decisão. Decidir é uma responsabilidade fundamental do comandante, chefe ou diretor, e consiste na seleção de uma linha de ação que permita cumprir a missão ou atingir os objetivos propostos.

### 2ª Fase - Preparação de Planos e Ordens

No prosseguimento das ações previstas no processo decisório, a preparação de planos e ordens corresponde ao esquema ou método que a organização irá adotar para executar a decisão do comandante.

### 3ª Fase - Execução da Decisão

Nesta fase, deve-se assegurar o cumprimento da missão. Esta fase assume uma importância primordial e deve receber atenção e supervisão imediatas, tanto do comandante como de seu Estado-Maior.

O processo decisório no Exército Brasileiro atende a uma sequência lógica de ações. Em todas as fases do processo, se observa a necessidade do decisor estratégico ter, à sua disposição, conhecimentos de inteligência relevantes sobre o problema a ser resolvido, para auxiliá-lo a decidir pela linha de ação mais favorável.

## 5.2. SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

O Planejamento Estratégico admite diversos conceitos e definições, de acordo com as várias linhas de pensamento ou escolas de planejamento existentes. A seguir, algumas de suas características:

- é contínuo, dinâmico e flexível;
- ocorre no mais alto nível de decisão da Instituição;
- é um processo de definição de objetivos e estratégias correlatas;

- é de longo alcance e deve ser o caminho escolhido para que a Instituição parta de uma situação presente, para uma situação desejada no futuro; e

- é integrador da organização, pois orienta e preside as principais decisões e ações da Instituição.

Desde a sua origem, o Sistema de Planejamento do Exército tem o traço evolutivo como característica, podendo ser revisto sempre que mudanças relevantes aconteçam e se torne recomendável sua atualização.

A partir de 2013, o EB passou do Sistema de Planejamento do Exército para a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), que é uma metodologia de planejamento e orientada pelo Sistema de Planejamento de Defesa (SISPED), em especial no que tange ao ciclo de planejamento. Através da SIPLEx, as fases do planejamento estratégico do Exército adaptaram-se às fases do planejamento estratégico de Defesa e adequaram-se ao ciclo de elaboração dos Programas Plurianuais do Governo Federal (PPA).

O Marco Legal é a base onde se fundamenta todo o planejamento estratégico do Exército, sendo constituído pelos seguintes documentos de governo: a Constituição Federal, as Leis Complementares, as Política e Estratégia Nacionais de Defesa e as Política e Estratégia Setoriais de Defesa.

### 5.3. A ANÁLISE ESTRATÉGICA

A Análise Estratégica no Exército Brasileiro é um documento que abrange o diagnóstico da situação atual, considerando os ambientes externo e interno (dentro da Instituição) e, também, os cenários prospectivos.

O diagnóstico do ambiente externo se restringe a aspectos correntes, isto é, relativos ao momento em que se efetua a análise, e que têm potencial para afetar diretamente o planejamento estratégico da Instituição (ameaças e oportunidades).

O diagnóstico do ambiente interno tem como finalidade levantar fatores (pontos fracos e fortes) que devem ser considerados na elaboração desse planejamento.

O documento não esgota os temas abordados, não repete literalmente dispositivos legais ou doutrinários, nem interpretações já explicitadas pelos escalões superiores. É elaborado pelo Estado-Maior do Exército (EME), que coleta dados em Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército (OADI), nos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e Operacional (ODOp) e nos Comandos Militares de Área (C Mil A).

A análise estratégica do Exército Brasileiro é um processo contínuo. Entretanto, a atualização da análise estratégica completa é realizada no início da gestão de cada Comandante do Exército ou sempre que se fizer necessário.

Durante a realização da análise estratégica, são consideradas a Política Militar de Defesa (PMD), a Estratégia Militar de Defesa (EMD) e a Doutrina Militar de Defesa (DMD), dentre os documentos produzidos e atualizados no âmbito do Ministério da Defesa, em períodos determinados.

A Política Militar de Defesa, dentre outros aspectos, orienta os planejamentos estratégicos do Exército e estabelece cenários que se constituem em bases para os referidos planejamentos.

A Estratégia Militar de Defesa estabelece a concepção geral de emprego do Poder Militar, as capacidades desejadas às Forças Armadas, as ações estratégicas e as hipóteses de emprego que deverão orientar o planejamento estratégico e a elaboração de planos de campanha.

Na Doutrina Militar de Defesa, detalha-se a visão para conflitos, considerando a paz, a crise e o conflito armado/guerra. Além disso, são estabelecidos os fundamentos para o emprego das Forças Armadas.

Os principais atores, as variáveis externas, e os ambientes externo e interno também devem ser objeto de estudos para se chegar aos pontos fracos e fortes, nas ameaças e oportunidades, na avaliação do Poder Nacional e no levantamento das necessidades.

Uma vez realizada a análise/diagnóstico, os especialistas em planejamento terão disponíveis os pontos fracos e fortes, do ambiente interno, e as ameaças e oportunidades, do ambiente externo, que poderão transformar-se em fatos portadores de futuro e eventos futuros, mantendo-se o acompanhamento das conjun-

turas, especialmente pelo Sistema de Inteligência, para verificar a possibilidade de suas ocorrências.

#### 5.4. A ESTRUTURA E OS ENCARGOS DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO (SIEX)

A apresentação do Sistema de Inteligência do Exército tem por finalidade mostrar como esse sistema contribui de forma oportuna e confiável, com os diversos níveis de atuação do Exército Brasileiro.

O Sistema de Inteligência do Exército se estrutura com base nas Segundas Seções dos Grandes Comandos, Grandes Unidades e Unidades do Exército, até o nível Subunidade independente. Elas são chamadas de Agências de Inteligência.

Os Batalhões de Inteligência (BIM), as Companhias de Inteligência (Cia Intlg), orgânicas dos Comandos Militares de Área e os Grupos de Operações de Inteligência (Gp Op Intlg), orgânicos de determinadas Regiões Militares, Divisões de Exército e Brigadas são denominados Órgãos de Inteligência (Org Intlg).

Algumas Organizações Militares, dadas as especificidades na estrutura organizacional ou no fluxo de documentos/conhecimentos de inteligência, por intermédio do canal técnico, são dotadas das Agências Especiais de Inteligência.

Alguns princípios devem ser respeitados para que se tenha um sistema de inteligência eficiente. O primeiro deles sugere que o chefe da agência deve ser um profundo conhecedor do Plano de Inteligência do seu escalão e do escalão superior, que devem ser produzidos alinhadamente com o Plano de Inteligência do Exército (PIEx) e o Plano de Inteligência de Defesa (PINDE).

O segundo princípio refere-se à existência de um ou mais militares voltados para o ramo da inteligência, acompanhando permanentemente a situação, produzindo conhecimentos sobre as Expressões do Poder Nacional relativa às suas áreas de responsabilidade, em ordem decrescente de prioridade.

A prioridade estabelecida para o acompanhamento será a conjuntura do País, com seus reflexos para o Exército e para as Forças Armadas. Cumpre observar que a Expressão Militar inclui os conhecimentos sobre os oponentes e as condi-

ções climáticas e meteorológicas. No campo externo, quando for o caso, serão acompanhados os países estrangeiros de interesse.

A capilaridade do SIEx, representada pela distribuição das suas agências e órgãos de inteligência em todas as regiões do País e no exterior, permite que o CIE realize assessoramento oportuno e seguro aos decisores estratégicos.

Ademais, o CIE recebe a colaboração do SINDE e do SISBIN na produção de conhecimentos de inteligência que tenham que atender as necessidades de conhecer dos decisores estratégicos relativas aos assuntos de defesa, que envolvam as outras Forças Singulares, narcotráfico, segurança pública, meio ambiente, etc.

## 5.5. O CENTRO DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO (CIE)

O CIE tem a missão de planejar, orientar, coordenar, supervisionar e avaliar as atividades de inteligência do Exército, atendendo às diretrizes do Comandante do Exército e a orientação geral e normativa do EME.

Para atender às demandas previstas para a atividade de inteligência do Exército, o CIE desenvolve seu trabalho como Órgão de Assistência Direta e Imediata do Comandante do Exército nos assuntos relativos à Inteligência Militar.

Como órgão central do SIEx, atua diretamente junto aos Órgãos de Inteligência, sendo o responsável pela gestão dos recursos humanos, do material e da ação orçamentária voltada para as ações de caráter sigiloso.

Como agência de inteligência, produz conhecimentos de inteligência e contrainteligência, a fim de assessorar o processo decisório, além de integrar o Sistema Brasileiro de Inteligência e o Sistema de Inteligência de Defesa.

Como órgão de inteligência, possui pessoal e material especializados, capazes de empreender ações de busca e operações de inteligência.

O CIE colabora com o Estado-Maior do Exército, com os Órgãos de Direção Setorial e com o Órgão de Direção Operacional na produção de documentos e pareceres sobre os mais diversos assuntos, fornecendo subsídios para a tomada de decisão do mais alto nível do Exército, do Ministério da Defesa e da Presidência da República.



## **6. A IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO NÍVEL DECISÓRIO**

O CIE é o único Órgão de Inteligência do SIEEx que contribui, no mais alto nível, com o processo de atualização da SIPLEEx, produzindo conhecimentos de inteligência para subsidiar a análise prospectiva. Assim, entende-se que essa participação do CIE é essencial para o planejamento estratégico do Exército, quando se considera o conhecimento de inteligência produzido no nível estratégico.

A fim de confirmar esse posicionamento, foi realizada uma pesquisa de campo pelo CIE no ano de 2012, a qual teve por finalidade coletar a opinião do decisor estratégico sobre a importância da atividade de inteligência, no nível estratégico, para o processo decisório no Exército Brasileiro.

Desse modo, foram enviados questionários de opinião para os OADI, os ODS, o ODOp, os Comandos Militares de Área, as Subchefias do EME e Estabelecimentos de Ensino relacionados abaixo, tendo em vista a ligação funcional que possuem com o Sistema de Inteligência do Exército, na condição de usuários e/ou integrantes do Sistema, totalizando 26 (vinte e seis) respostas recebidas:

- Gabinete do Comandante do Exército;
- Comando de Operações Terrestres;
- Comando Logístico;
- Departamento Geral de Pessoal;
- Departamento de Educação e Cultura do Exército;
- Departamento de Ciência e Tecnologia;
- Departamento de Engenharia e Construção;
- Secretaria de Economia e Finanças;
- 1a Subchefia do Estado-Maior do Exército;
- 2a Subchefia do Estado-Maior do Exército;
- 3a Subchefia do Estado-Maior do Exército;
- 4a Subchefia do Estado-Maior do Exército;
- 5a Subchefia do Estado-Maior do Exército;
- 7a Subchefia do Estado-Maior do Exército;
- Comando Militar da Amazônia;
- Comando Militar do Norte;
- Comando Militar do Oeste;

- Comando Militar do Leste;
- Comando Militar do Sul;
- Comando Militar do Sudeste;
- Comando Militar do Nordeste;
- Secretaria Geral do Exército;
- Centro de Comunicação Social do Exército;
- Assessoria Especial de Gestão de Projetos/EME – atual EPEX;
- Escola de Comando e Estado-Maior do Exército; e
- Escola de Inteligência Militar do Exército.

Os resultados obtidos permitiram que se chegasse às seguintes conclusões:

- 88,5% concordaram plenamente que a atividade de inteligência, no nível estratégico, é relevante e assume posição de destaque no assessoramento aos comandantes e chefes que atuam no nível estratégico, particularmente no momento em que o Exército Brasileiro adota nova configuração por meio do Projeto de Força/EB2030;

- 88,5% anuíram plenamente que o CIE, órgão central do SIEx, atua como Órgão de Assistência Direta e Imediata do Comandante do Exército e como Agência de Inteligência (AI) do Gabinete do Comandante do Exército, prestando assessoramento seguro, oportuno, amplo, objetivo, imparcial, claro e integrado aos Órgãos de Direção Geral, Setorial e Operacional; e colaborando com o SIN-DE e o SISBIN.

Em função das necessidades de conhecer e de proteção do Sistema Exército, o assessoramento e a colaboração são muito importantes para o processo decisório no Exército Brasileiro:

- 69,2% afirmaram que os conhecimentos produzidos pela atividade de inteligência, no nível estratégico, por meio das Agências de Inteligência Classe “A”, das Agências Especiais de Inteligência e da Agência de Inteligência do Gabinete do Comandante do Exército, apoiam muito bem o processo decisório no Exército Brasileiro;

- Somente 46,1% concordaram plenamente que a difusão de conhecimentos de inteligência, oriundos do Sistema de Inteligência de Defesa e do Sis-

tema Brasileiro de Inteligência, poderá subsidiar a tomada de decisão dos chefes militares que atuam no nível estratégico do Exército Brasileiro;

- 69,2% afirmaram que é extremamente importante a participação do SIEx, por meio do CIE, na produção de conhecimentos de inteligência no nível estratégico para assessorar o Gabinete do Comandante do Exército, o EME e o Comando de Operações Terrestres, no que diz respeito ao atendimento das necessidades de conhecer do SINDE e do SISBIN;

- 96,1% consideraram muito importante a participação das Agências de Inteligência Classe "A" (2a Seções dos Comandos Militares de Área) na produção de conhecimentos de inteligência no nível estratégico, para assessorar o processo decisório no Exército Brasileiro;

- 76,9% asseveraram que é muito importante a participação das Agências de Inteligência Classe "B" (2a Seções dos Comandos Divisionários, Regionais, das Brigadas, das Artilharias Divisionárias, dos Grupamentos de Engenharia e do Comando de Aviação do Exército) na produção de conhecimentos de inteligência no nível estratégico, para assessorar o processo decisório no Exército Brasileiro; e

- 53,8% afiançaram que é muito importante a participação das Agências de Inteligência Classe "C" (2a Seções das Organizações Militares de valor Unidade ou Subunidade Isolada e as Circunscrições do Serviço Militar. Podem enquadrar-se, também, nessa classificação e, quando for o caso, os Pelotões Especiais de Fronteira) na produção de conhecimentos de inteligência no nível estratégico, para assessorar o processo decisório no Exército Brasileiro.

Assim sendo, verifica-se que o Gabinete do Comandante do Exército, o Órgão de Direção Geral, o Órgão de Direção Operacional, os Órgãos de Direção Setorial e os Comandos Militares de Área atestam a importância da atividade de inteligência, no nível estratégico, para o processo decisório no Exército Brasileiro.

## 7. CONCLUSÃO

Face à incerteza do futuro e à dificuldade de prevê-lo, os Estados Nacionais procuram monitorar os eventos que possam afetar as ações de governantes ou oferecer oportunidades relacionadas às expressões do Poder Nacional. O acompanhamento das conjunturas Nacional e Internacional se faz necessário para que o

governo tenha condições de atuar naqueles eventos que são de seu interesse e que contribuirão para que suas políticas se materializem.

Nesse íterim, a atividade de inteligência estratégica assume papel relevante no processo de assessoramento das lideranças dos governos. No caso do Brasil, esse apoio à decisão é prestado pelo Sistema Brasileiro de Inteligência.

Fazendo referência à expressão militar do Poder Nacional, cabe ao Sistema de Inteligência de Defesa a formulação da Política de Inteligência de Defesa, de Estratégias de Inteligência de Defesa e de doutrinas inerentes à atividade. Também, integra as ações de planejamento e de execução da atividade de inteligência de Defesa.

A Subchefia de Inteligência de Defesa do MD desenvolve a atividade de inteligência de Defesa em conjunto com as Forças Armadas, com o intuito de identificar as ameaças como o primeiro produto da inteligência militar. Os conhecimentos produzidos visam atender as necessidades do processo decisório no mais alto nível, no âmbito do MD, com a finalidade de subsidiar a formulação e a condução do Planejamento Estratégico Militar.

O Exército Brasileiro colabora com o MD na produção de conhecimentos, no nível estratégico, por meio do acompanhamento das Conjunturas Nacional e Internacional, nos aspectos de interesse da Defesa.

Ademais, elabora conhecimentos de inteligência e realiza a Avaliação Estratégia Setorial, encaminhada à Subchefia de Inteligência de Defesa, após a sua formulação.

É importante frisar que a atividade de inteligência desenvolvida no EB tem como desígnio maior prover conhecimentos de inteligência para o assessoramento ao comandante em todos os níveis, nas três fases do processo decisório, que são o Estudo do Problema e Decisão, a Preparação de Planos e Ordens e a Execução da Decisão, objetivando atender a responsabilidade institucional, organizacional e operacional do Exército Brasileiro.

As contribuições prestadas pelo Sistema de Inteligência do Exército ao Comandante da Força e ao EME, ilustram, cabalmente, a participação da atividade de inteligência no nível estratégico.

Nesse ínterim, observa-se que o SIEEx, representado pelo Centro de Inteligência do Exército, participa ativamente da atividade de inteligência estratégica, ao contribuir com o Sistema Brasileiro de Inteligência e o Sistema de Inteligência de Defesa na manutenção da Política de Defesa Nacional, e ao produzir conhecimentos relevantes para os decisores estratégicos.

É importante ressaltar que, por intermédio de pesquisa realizada pelo Centro de Inteligência do Exército, o Gabinete do Comandante do Exército, o Órgão de Direção Geral, o Órgão de Direção Operacional, os Órgãos de Direção Setorial, os Comandos Militares de Área e determinados Estabelecimentos de Ensino reconheceram a importância da participação da atividade de inteligência estratégica no processo decisório no Exército Brasileiro, considerando o CIE e o SIEEx como estruturas relevantes para o atendimento das necessidades de conhecer dos decisores de mais alto nível.

Destaca-se, também, que a importância da inteligência estratégica fica bem evidenciada quando o CIE, órgão central do SIEEx, atua como Órgão de Assistência Direta e Imediata do Comandante do Exército e Agência de Inteligência do Gabinete do Comandante do Exército. Atua, ainda, no assessoramento aos Órgãos de Direção Geral, Operacional e Setorial da Instituição. Ademais, a contribuição prestada ao SISBIN e o SINDE, visando o fortalecimento e a integração dos referidos Sistemas, caracteriza a colaboração do Exército no que diz respeito à consecução dos objetivos nacionais na esfera da Defesa.

Por fim, pode-se afirmar que a atividade de inteligência estratégica é fundamental para o processo decisório no Exército Brasileiro, na medida em que proporciona à Instituição a possibilidade de reduzir as incertezas dos futuros possíveis a planejar, com segurança e oportunidade, sem descuidar-se das conjunturas nacional e internacional que o País está inserido.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. Conselho Consultivo do SISBIN. **Manual de Inteligência:** doutrina nacional de inteligência: bases comuns. Brasília, 2004.

ALVES - MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

BRASIL. Ministério do Exército. **A atividade de inteligência militar:** instruções provisórias IP 30-1. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 1995. Confidencial.

BRASIL. **Produção de conhecimento:** instruções provisórias IP 30-2. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 1997. Confidencial.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando do Exército. **Diretriz geral do comandante do exército 2011-2014.** Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2011a.

BRASIL. **Sistema de planejamento do exército (SIPLEX).** Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011b.

BRASIL. **Vade-Mécum de inteligência militar.** Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2011c.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 4376, de 13 de setembro de 2002a. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei Nº 9883, de 7 de setembro de 1999 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 set. 2002.

BRASIL. Lei nº 9.883, de 7 de setembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 dez. 1999. Seção 1, p.1.57

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de inteligência operacional para operações combinadas:** MD32-M-06. Brasília, DF, 2006. Reservado.

BRASIL. **Estratégia nacional de defesa: BRE n. 12:** Brasília, DF, 2009.

BRASIL. **Manual de abreviaturas, siglas, símbolos e convenções cartográficas das Forças Armadas:** MD 33-M-02. Brasília, DF, 2001.

BRASIL. Ministério da Defesa. Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria Nº 141/Gab Cmt Ex, de 12 de março de 2013**. Cria o Grupo de Estudos e Planejamento Estratégico do Exército e extingue o Grupo de Controle e Monitoramento dos Cenários EB 2022, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 22 mar. 2013.

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria Normativa nº 295, de 3 de junho de 2002b. Institui o sistema de inteligência de defesa, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, n. 105, 4 jun. 2002, Seção 1, p.16.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. Cenários prospectivos. **Revista Eletrônica**, São Paulo, SP, ano33, Nov/Dez 2007.

CEGALLA, Domingos Paschoal. **Dicionário de dificuldades da língua portuguesa**: edição de bolso. 2. ed Rio de Janeiro, RJ: Lexikon, 2012.

CURSO SUPERIOR DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DA ESG (CSIE). Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://csie-esg.blogspot.com.br>> Acesso em: 25 mar. 2016.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (Brasil). **ME 21-259: trabalhos acadêmicos na ECEME**. Rio de Janeiro, RJ, 2004.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). **Manual Básico: elementos fundamentais**. Rio de Janeiro, RJ, 2013. v.2.58

BRASIL. **Manual para elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso**: monografia. Rio de Janeiro, RJ, 2013.

KENT, Sherman. **Strategic Intelligence for american world policy**. Connecticut: Archon Books, 1965.

MARCIAL, Elaine Coutinho; SANTOS, José dos. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5. Ed. Rio de Janeiro, RJ, FGV, 2008. 228 p.

MORAES, Márcio Bonifácio. **A atividade de inteligência, em nível estratégico, uma proposta para o Brasil**. Reservaer, [s.l.], 2002. Disponível em: <<http://reservaer.com.br/estrategicos/atividade-de-inteligencia.html>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

PEREIRA, Mauro Cesar Rodrigues. Pensamento estratégico e defesa nacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABED, 2., 2008, Niterói, RJ. [**Textos apresentados...**]. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, 2008.

PITA, Manuel Carlos Giavedoni. **Apuntes de estrategia (teoria de la estrategia general y bases para el planeamiento estrategico de la defensa)**. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales Editores, 2010.

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1974.

ROCHA, Márcio. **Inteligência estratégica e a defesa nacional**. Artigonal: diretório de artigos gratuitos, [s.l.], 2009. Disponível em <<http://www.artigonal.com/politicaartigos/a-inteligencia-estrategica-e-a-defesa-nacional-1407733.html>>. Acesso em: 25 mar. 2016.



---

# INTELIGÊNCIA NO NÍVEL ESTRATÉGICO: FERRAMENTA DE SUPORTE AO PLANEJAMENTO E À TOMADA DE DECISÃO

Cel R/1 GUILHERME OTÁVIO GODINHO DE CARVALHO<sup>3</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Inteligência, como atividade especializada e estruturada, é um instrumento de poder. Seu produto, por natureza, é o conhecimento resultante de processo que emprega recursos e metodologia sistematizados. Sob uma perspectiva ampliada, o assessoramento de inteligência visa ao atingimento de um nível de compreensão e consciência situacional que permita/facilite/aprimore a mais adequada, pertinente, segura e oportuna tomada de decisão.

A adjetivação da atividade de Inteligência busca clarificar o produto, o nível de decisão e o cliente destinatário do conhecimento (Militar, de Estado, de Defesa, Corporativa, Competitiva etc.). Os termos “estratégia” e “estratégico”, usualmente estão relacionados ao mais alto nível de direção de um Estado, de uma empresa ou de uma organização, e diz respeito à maneira adotada para atingir objetivos traçados. É lícita a interpretação de que, via de regra, não há informação, por si só, “estratégica”. A decisão tomada em função dela – vinculada ao nível de quem decide – é que pode ser qualificada como estratégica.

---

3 O autor é Oficial de Artilharia, da turma de 1990. Analista do Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx). Doutorando e mestre em Relações Internacionais (UnB). Mestre em Ciências Militares (ECEME). Especialista em Inteligência Militar (EsIMEx).

Nesse diapasão, a inteligência no nível estratégico, a qual passaremos a nos referir como Inteligência Estratégica, dedica-se ao assessoramento de mais alto nível da estrutura organizacional usuária. Neste ensaio, exploraremos a relação do Estado com o assessoramento de Inteligência Estratégica. O recorte das categorias de análise se concentra nos segmentos político e militar, com ênfase no assessoramento em prol da Segurança e da Defesa.

Este ensaio está estruturado em três seções, além desta breve introdução e uma conclusão. A primeira aborda, sumariamente, alguns aspectos centrais que situam a Inteligência Estratégica como ferramenta fulcral para o processo decisório de mais alto nível. A segunda seção apresenta a estreita relação entre Segurança Nacional e Inteligência Estratégica, destacando o papel do segmento Defesa nesta associação. A terceira seção descreve o lugar da Inteligência no planejamento estratégico do Estado, sublinhando algumas das suas potencialidades como ferramenta fundamental do processo.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, de forma sintética, buscou-se jogar luzes sobre o contexto brasileiro, apresentando algumas das suas peculiaridades e especificidades.

## **2. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA EM PROVEITO DO ESTADO**

A Inteligência é uma importante ferramenta de apoio e suporte aos processos decisório e de planejamento. Nos níveis de decisão político e estratégico, com a prerrogativa de alcançar vantagens estratégicas em áreas de interesse, objetiva a previsibilidade e a antecipação, com vista a otimizar a capacidade de controle, reduzir incertezas e potencializar as possibilidades. Ademais, no contexto amplo de maximizar a compreensão, visa à clarificação dos riscos, apontando direções à sua minimização.

Quando bem estruturada e orientada no seu processo de produção, a Inteligência Estratégica devotada ao suporte estatal foca no atingimento e na proteção dos objetivos nacionais, geralmente, com olhar no longo prazo. Ao distinguir seus produtos com análises preditivas, reveste-se de instrumentos valiosos que concorrem para a antecipação de ameaças e oportunidades (internas e externas), impactando o processo de tomada de decisão.

Nessa perspectiva, a Inteligência Estratégica reúne relevante capacidade de entrega ao estamento estatal, destacadamente àquele com responsabilidades nos níveis de decisão político e estratégico, natural (e usual) cliente da avaliação da conjuntura. Dentre seus produtos mais relevantes, pode-se destacar: relatórios de avaliação de ameaças e riscos estratégicos, estudos de situação e alertas de crises, análises de tendências (com foco na cenarização), estudos temáticos (aprofundamento de temas de interesse estratégico), avaliações de capacidades de competidores/adversários/rivais, estudos de impactos de políticas públicas etc.

Para qualquer país, a compreensão atualizada e contextualizada do ambiente estratégico traduz o papel central do acompanhamento especializado da conjuntura. Ao compreender as flutuações da ambiência em constante mudança, tomadores de decisão informados reúnem melhores condições para proteger os interesses nacionais e, por conseguinte, promover os objetivos estratégicos do Estado.

A usual estruturação da Inteligência, especificamente quando atua em razão do Estado, se dá em torno de agências. Orientadas de forma sistêmica, têm sua produção devotada em proveito de repertórios de conhecimentos específicos, imbricados com capacidades próprias. Como característica comum, pode-se ressaltar o trabalho em rede, desejável facilitador do aproveitamento das diversificadas possibilidades (e fontes) de obtenção de dados, fase embrionária do ciclo de produção do conhecimento.

O cerne do trabalho das agências se traduz na coleta, análise e disseminação de informações de Inteligência para apoiar a Segurança Nacional e os interesses estratégicos do Estado. A segmentação em temáticas especializadas, intrínsecas à própria natureza das instituições ou estruturas vinculadas às agências, podem incluir serviços de inteligência militar e/ou de entidades com expertises em áreas específicas, tais como de inteligência econômica, financeira, competitiva, policial, contraterrorismo, cibernética, entre outras.

Objetivando a máxima proficiência da atividade de Inteligência – destacadamente no nível estratégico – cabe ressaltar a imprescindibilidade da coordenação interagências. Tal condição se faz desejável para garantir uma abordagem integrada e complementar do trabalho especializado, bem como a melhor eficácia na produção do conhecimento a ser disponibilizado. Ademais, hodiernamente, a

grande acessibilidade e disponibilidade de dados e informações exigem da Inteligência apurada tecnicidade e foco no processo de análise, com vista a obter, de forma ótima, relevância e pertinência em seus produtos.

O trabalho em rede, no nível estratégico da produção de inteligência, envolve a colaboração entre diferentes agências, departamentos e organizações governamentais, bem como parcerias com o setor privado, instituições acadêmicas e outros atores relevantes. Por concentrar parcela significativa do esforço de obtenção de dados em fontes abertas, a Inteligência Estratégica encontra mais facilidades no estabelecimento de medidas que promovam a aproximação cooperativa com outros parceiros.

O conceito de “comunidade ampliada de inteligência” reconhece o mérito da participação plural de diversificados agentes, além das agências tradicionais, na produção e utilização de inteligência para informar políticas e decisões estratégicas. No cerne desse entendimento está a colaboração entre agências de inteligência, academia, *think tanks*, organizações não governamentais (ONGs), setor privado e outros segmentos da sociedade civil.

A participação de atores com potencial para cooperar com a produção do conhecimento, especialmente aqueles relacionados ao enfrentamento dos desafios ligados à Segurança Nacional e à promoção dos interesses estratégicos, agrega vantagens e contribuições significativas. Ao desafiar suposições convencionais, explorar novas ideias e proporem alternativas às práticas políticas estabelecidas, acabam por enriquecer o processo de tomada de decisões, bem como o planejamento estratégico do Estado.

Dentre as potencialidades mais visíveis, destaca-se a expertise especializada, condição inerente à academia, *think tanks* e centros de estudos estratégicos, que reúnem especialistas/pesquisadores em diversas áreas de conhecimento, tais como ciência política, relações internacionais, ciências tecnológicas, segurança pública, economia, cibersegurança, entre outras. Tal condição enriquece e aprofunda a capacidade de produção do conhecimento, oferecendo *insights* especializados sobre questões específicas, especialmente complexas e temporalmente emergentes.

Outras características e qualidades próprias do meio acadêmico e dos *think tanks*, e que agregam valor aos produtos da Inteligência Estratégica, são o

pensamento crítico, a independência na pesquisa, a vocação para a inovação, o franco debate intelectual e a busca por soluções criativas (entre outros). Tais capacidades, quando bem exploradas e orientadas, reúnem potencialidades para oferecer diferentes perspectivas e abordagens que contribuem para o entendimento de problemas complexos, condição desejável ao processo de análise.

Ademais, tanto a academia quanto os *think tanks*, muitas vezes, mantêm conexões e parcerias com instituições similares em outros países, bem como com organizações internacionais e redes acadêmicas. Tal condição tende a facilitar o intercâmbio de informações, o compartilhamento de boas práticas e a cooperação/colaboração institucional em questões caras para a produção de Inteligência Estratégica.

A Política Nacional de Inteligência (PNI), documento de mais alto nível de orientação da atividade no Brasil, destaca o caráter de suporte às ações do Estado como atribuição medular da Inteligência. O documento estabelece, como um pressuposto, a “Atividade de Estado”. Diz o texto que “a Inteligência é atividade exclusiva de Estado e constitui instrumento de assessoramento de mais alto nível de seus sucessivos governos, naquilo que diga respeito aos interesses da sociedade brasileira. Deve atender precipuamente ao Estado, não se colocando a serviço de grupos, ideologias e objetivos mutáveis e sujeitos às conjunturas político-partidárias.” (BRASIL, 2016).

Ao abordar o espectro de possibilidades de atuação da Inteligência em prol do Estado, a PNI, no item “O Estado, a Sociedade e a Inteligência”, comunica que “os atuais cenários internacional e nacional revelam peculiaridades que induzem a atividade de Inteligência a redefinir suas prioridades, dentre as quais adquirem preponderância aquelas relacionadas a questões econômico-comerciais e científico-tecnológicas.” (BRASIL, 2016).

Ainda no contexto supramencionado, ressalta o documento, com foco na atuação internacional da atividade, a necessária e incontornável devoção às questões securitárias que reúnem potencial para atingir a Nação. Diz o texto que, “a crescente complexidade das relações entre Estados e desses com as sociedades define o ambiente onde atua a Inteligência. Ameaças à segurança da sociedade e do Estado demandam ações preventivas concertadas entre os organismos de Inteligência de diferentes países, e desses com suas estruturas internas.” Tenciona a

PNI asseverar o compromisso da Inteligência Estratégica, naquilo que lhe cabe, de “evitar a deflagração de crises em áreas de interesse estratégico para o Estado ou, quando inevitável, oferecer às autoridades o assessoramento capaz de permitir o seu adequado gerenciamento.” (BRASIL, 2016).

Finalizando esta seção, cujo *core* foi apresentar, de forma sumária, alguns dos aspectos que conformam a Inteligência Estratégica como uma ferramenta de suporte ao processo decisório de mais alto nível, cabe ressaltar a magnitude do valor dedicado pela atividade à identificação oportuna e preditiva de ameaças ao Estado e à Nação. Nessa perspectiva, o próximo segmento dedica-se a descortinar a conexão entre Inteligência e Segurança Nacional, localizando a Defesa no contexto.

### **3. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA, SEGURANÇA NACIONAL E DEFESA: UMA TRÍADE INDISSOCIÁVEL**

Ao iniciar esta seção, esclarecemos que o referencial adotado para o entendimento do que é Segurança Nacional se conecta com o sentido político do conceito, cuja aplicação está relacionada à segurança do Estado (em termos de território e suas instituições) e daqueles que representam a territorialidade e institucionalidade. Ayoob (1995) advoga que uma situação de segurança/insegurança é definida em relação às vulnerabilidades, tanto internas quanto externas, que ameacem ou tenham o potencial de derrubar ou enfraquecer as estruturas do Estado (territorial e institucional) e seu regime político.

Assim, ao tratarmos do conjunto de medidas e estratégias adotadas por um país para proteger sua soberania, integridade territorial e estabilidade política, visando a garantir sua sobrevivência, independência e o bem-estar de sua população, estaremos nos referindo a questões ligadas à temática Segurança Nacional. Tal entendimento encapsula a ideia central de que Segurança Nacional abrange não apenas a proteção contra ameaças militares, mas também aspectos econômicos, políticos, sociais, cibernéticos e outros que são essenciais para a continuidade e prosperidade de um Estado.

Por conseguinte, consideramos que a referência central a qual se conecta a Segurança Nacional está relacionada ao conjunto de ações voltadas à neutralização de ameaças que podem comprometer a sobrevivência do Estado e da Nação.

Tal entendimento se faz necessário por razões muito próprias à realidade brasileira contemporânea, cuja resistência cultural em “aceitar” o conceito se encontra equivocadamente acoplada a questões próprias ao período da Guerra Fria.

A Política Nacional de Defesa (PND), em sua versão 2020, aborda o conceito de Segurança Nacional como a “condição que permite a preservação da soberania e da integridade territorial, a realização dos interesses nacionais, a despeito de pressões e ameaças de qualquer natureza, e a garantia aos cidadãos do exercício dos direitos e deveres constitucionais.” (BRASIL, 2020). Em alargada compreensão, entende-se que o conceito sintetiza a ideia de proteção suprema e incondicional do território e do povo brasileiro.

Do apresentado, é lícito inferir o papel da Inteligência como vetor fundamental no concerto de atividades e ações dedicadas à proteção do Estado e da Nação, bem como dos seus interesses medulares. Nesse enquadramento, a PNI elenca as principais ameaças<sup>4</sup> com potencial de atentar contra a Segurança Nacional, além dos objetivos<sup>5</sup> da Inteligência que contribuem para “a promoção da segurança e dos interesses do Estado e da sociedade brasileira” (BRASIL, 2016).

Observando-se as distintas (e não pacificadas) categorias que “classificam” a Inteligência segundo seu escopo, cabe ponderação acerca da tênue diferenciação entre Inteligência Nacional e Inteligência Estratégica. Hannah, O’Brien e Rathmaell (2005), ao estratificarem a atividade nesses dois segmentos, consideram que a primeira se devota aos aspectos amplos do interesse nacional, tendo como principal cliente o Chefe de Estado. Já a Inteligência Estratégica, na visão dos autores, dedica-se à obtenção de informação e produção de conhecimento que abarca capacidades, vulnerabilidades e intenções de nações estrangeiras, relacionadas à Segurança Nacional, devotando-se, “em tempos de guerra”, ao assessoramento em prol do emprego do Poder Militar.

---

4 Espionagem, sabotagem, interferência externa, ações contrárias à Soberania Nacional, ataques cibernéticos, terrorismo, **atividades ilegais envolvendo bens de uso dual e tecnologias sensíveis, armas de destruição em massa, criminalidade organizada, corrupção, ações contrárias ao estado democrático de direito** (BRASIL, 2016).

5 I - acompanhar e avaliar as conjunturas interna e externa, assessorando o processo decisório nacional e a ação governamental; II - identificar fatos ou situações que possam resultar em ameaças, riscos ou oportunidades; III - neutralizar ações da Inteligência adversa; IV - proteger áreas e instalações, sistemas, tecnologias e conhecimentos sensíveis, bem como os detentores desses conhecimentos; e V - conscientizar a sociedade para o permanente aprimoramento da atividade de Inteligência (BRASIL, 2016).

Joanisval Gonçalves (2011) considera o termo Inteligência de Estado mais adequado à situação brasileira, em detrimento à Inteligência Nacional. O autor entende que aquela está voltada para a defesa do Estado, da sociedade e da soberania nacional, revestida de forte viés estratégico e destinada ao assessoramento de mais alto nível do governo. Por tratar de temas e assuntos que se adequam ao escopo da Inteligência Estratégica, por vezes com esta é confundida. (GONÇALVES, 2011).

A Escola Superior de Guerra (ESG) entende que “a Atividade de Inteligência Estratégica é o 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, 2009). Conceitualmente, a ESG associa a Inteligência Estratégica à produção do Conhecimento Estratégico<sup>6</sup>.

Dentre os principais clientes governamentais dos produtos da Inteligência Estratégica, merecem destaque: conselhos de segurança/defesa nacionais, ministérios/departamentos de defesa, ministérios/departamentos de relações exteriores (ou Estado) e ministérios/departamentos que tratam de assuntos de segurança interna (ou segurança pública). Nesse diapasão, Johnson e Wirtz (2004) alertam acerca da contribuição da Inteligência Estratégica no concerto das políticas externa e de defesa, ressaltando seu papel na antecipação e na sinalização de “ameaças imediatas aos interesses de segurança nacional”.

No contexto brasileiro, o paralelismo é cabível, porém com ressalvas. A ausência de uma estrutura central que concentre a governança das questões típicas de Segurança Nacional acarreta, por consequência, na “transferência” (parcial) dessa responsabilidade ao Conselho de Defesa Nacional (CDN)<sup>7</sup>. Há que se

---

6 É o conhecimento de fato ou situação de interesse imediato ou potencial para o planejamento da ação política, a execução e o controle de ações voltadas para o preparo e aplicação do Poder Nacional. O Conhecimento Estratégico é gerado a partir de conhecimentos produzidos pelo Sistema de Inteligência. O nível do Conhecimento depende do emprego que lhe é dado, podendo ser estratégico ou operacional. (BRASIL, 2009).

7 O CDN é órgão de consulta do Presidente da República nos assuntos relacionados à soberania nacional e à defesa do Estado democrático. Sua atuação tem amparo no art. 91 da Constituição Federal, regulada pela Lei 8.183/91. Participam como Membros do Conselho: Vice-Presidente da República; Presidente da Câmara dos Deputados; Presidente do Senado Federal; Ministro da Justiça; Ministro de Estado da Defesa; Ministro das Relações Exteriores; Ministro do Planejamento; e os Comandantes da Marinha, Exército e da Aeronáutica.



atentar, todavia, para as diferentes abordagens em tela ao nos referirmos à ação de governança. Cabe à Casa Civil da Presidência da República a coordenação do Comitê Interministerial de Governança (CIG), devotado ao assessoramento do Presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. Ao CDN, por óbvio, entende-se pairar uma atribuição que perpassa os assuntos da burocracia estatal, conforme regulado pela Lei 8.193, de 11 de abril de 1991.

A Defesa Nacional, descrita na PND (2020) como o “conjunto de atitudes, medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do Território Nacional, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas” (BRASIL, 2020), pode ser classificada como um substrato da Segurança Nacional, singularmente, ao considerarmos a própria sobrevivência da Nação. A magnitude e a natureza das ameaças balizarão as ações de defesa, que poderão envolver parte ou todos os campos do Poder Nacional.

A Política de Inteligência de Defesa (PID, 2023), documento orientador de mais alto nível da Atividade de Inteligência de Defesa (AID), tem por finalidade delinear os Objetivos de Inteligência de Defesa (OID). No âmbito do Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE), define os parâmetros e limites de atuação da AID e estabelece seus pressupostos, ameaças, objetivos e diretrizes. Tem como propósito orientar a AID, servindo de base para a formulação de estratégias que visem ao aperfeiçoamento das estruturas do SINDE e de seus componentes nas Forças Singulares.

A PID elenca vinte ameaças principais à Defesa Nacional e, visando “atender aos desafios do assessoramento preciso e oportuno à tomada de decisão no nível do MD e em apoio ao planejamento do emprego conjunto e singular das FA”, estabelece sete OID, elencados a seguir: 1) acompanhar e avaliar as conjunturas interna e externa, assessorando o processo decisório no âmbito da Defesa e das Forças Singulares; 2) contribuir para a identificação de hipóteses e cenários de crise que possam impactar o Poder Nacional, considerando a manutenção da soberania e da integridade territorial; 3) identificar riscos e ameaças que dificultem ou impeçam a aplicação do Poder Nacional; 4) identificar oportunidades que contribuam para o desenvolvimento da Inteligência de Defesa e das Forças Armadas; 5) colaborar para a neutralização de ações da Inteligência adversa que possam

comprometer o Poder Nacional; 6) contribuir para a proteção de áreas e instalações, sistemas, tecnologias e conhecimentos sensíveis relacionados com a Defesa Nacional, bem como os detentores desses conhecimentos; e 7) conscientizar os integrantes do SINDE para o permanente aprimoramento da Atividade de Inteligência de Defesa. (BRASIL, 2023)

Ao concluir esta seção, e do exposto acerca do entendimento sobre Segurança e Defesa, é possível compreender que o Estado, em seus diversos escalões de governo, é o detentor dos maiores encargos sobre a governança de tais segmentos. Ao se valer do suporte oportuno da Inteligência Estratégica, caberá às instâncias com responsabilidade decisória administrar, da melhor forma, as ameaças aos interesses nacionais vitais. Para tal, utilizando-se de forma otimizada da capacidade preditiva que tipifica a supracitada ferramenta de apoio, é desejável que o planejamento estratégico nacional seja bem estruturado. Será esse o assunto da próxima seção.

#### **4. O LUGAR DA INTELIGÊNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NACIONAL**

Conforme apresentado anteriormente, a Segurança Nacional, em primeira ordem, e a Defesa Nacional, como substrato desta, exigem uma abordagem integrada, coordenada e, por vezes, multidimensional. O aproveitamento de uma ampla gama de competências e recursos, como aqueles (entre outros) entrelaçados ao poder duro (militar e econômico), à diplomacia e à Comunicação Estratégica, inclui, incontornavelmente, o judicioso assessoramento de Inteligência Estratégica.

Conectado ao processo de identificação de ameaças – ação típica da atividade de Inteligência –, é mister o funcionamento de uma estrutura estatal adaptada à imposição permanente de desafios. Nesse quadro, destaca-se a importância, e a melhor performance possível, do planejamento estratégico em todos os níveis de decisão e atuação do Estado, clarificando objetivos e estratégias, e pavimentando ações a estes vinculadas.

Nesse enredo, diante de realidades próprias que modulam as capacidades e a liberdade de ação na defesa dos interesses nacionais, os Estados buscam otimizar e adequar suas estratégias em razão da percepção concebida de ameaças. Com

vista ao melhor aproveitamento, a elaboração de caminhos e soluções próprias passa pela estruturação da atividade de Inteligência Estratégica. Devotada ao planejamento estatal de alto nível, a atividade empresta, por meio da disponibilização de seus produtos, uma visão ampliada, integral e estruturada de uma gama de temas de interesse ao processo decisório, reduzindo incertezas e potencializando a consciência situacional.

No arcabouço do planejamento estratégico vocacionado à segurança e à defesa, para além da identificação das ameaças, a Inteligência Estratégica contribui para a priorização destas, possibilitando o dimensionamento e o direcionamento dos esforços e das capacidades empregadas na mitigação/resposta às possíveis/prováveis crises. Nesse processo, assume centralidade a adequada mensuração dos potenciais resultados adversos visualizados, fruto do cruzamento dos possíveis impactos sentidos com a probabilidade de ocorrência dos eventos de ameaça.

Dessa forma, o assessoramento preditivo da Inteligência promove o descortinamento de possibilidades que orientarão a formulação de soluções eficazes, permitindo a elaboração de respostas ágeis e adaptáveis. Sob essa perspectiva, o planejamento estratégico assume relevância no guiamento da implementação de medidas preventivas e antecipativas, valendo-se da capacidade analítica da Inteligência Estratégica para idealizar uma orientação plausível, oportuna e pertinente para a segurança da nação.

No contexto do conjunto de possibilidades de contribuição dos produtos da Inteligência Estratégica para a formulação do planejamento estratégico, nomeadamente quanto ao alcance temporal de médio e longo prazos, o suporte ao processo de cenarização adquire especial atenção, seja sob a perspectiva da prospecção, seja da projeção.

Tendo por referência central a vinculante “necessidade de conhecer” atrelada aos interesses e objetivos nacionais, o acompanhamento dirigido (e crítico) da conjuntura é uma das atividades fundamentais da Inteligência Estratégica em suporte aos processos de construção de cenários. Tanto na identificação e na análise de tendências, quanto na assinalação e no monitoramento de sinais fracos com potencial de evoluírem para fatos portadores de futuro, o metodizado e permanente trabalho especializado da Inteligência se faz essencial.

Perpassando a identificação de padrões emergentes vinculados a eventos geopolíticos, movimentos geoestratégicos, transformações geoeconômicas e tecnológicas, entre outros fatores relevantes, o tratamento estruturado dedicado à avaliação dos riscos – com capacidade de influenciar a ambiência securitária do Estado – é outra atribuição central da Inteligência Estratégica no contexto da cenarização. Nesse enquadramento, a atividade assume função importante no conjunto de engrenagens que caracterizam o processo de construção/fortalecimento da resiliência nacional.

O conjunto de ações devotadas ao robustecimento da resiliência deve se basear em metodologias sólidas de avaliações de vulnerabilidades e de riscos, sustentáculo à elaboração de estratégias e planos nacionais. Assim, cabe à Inteligência Estratégica o assessoramento analítico na concepção de projetos e programas específicos dedicados ao aumento da resiliência nacional, cuja consecução exige uma abordagem multifacetada, de longo prazo e debruçada no esforço de redução/gestão das incertezas.

A incapacidade (percebida ou declarada) de se preparar para desafios de longo prazo, associada com a má gestão de crises periódicas, tende a levantar questões acerca da capacidade de governos/Estados de atuar em prol da resiliência nacional. Tal condição compromete a credibilidade das lideranças governamentais e das estruturas estatais, em especial quanto à proficiência do planejamento estratégico nacional.

Nesse diapasão, cabe destacar o necessário (e meritório) esforço de produzir, com o máximo de seriedade, um fidedigno diagnóstico das capacidades nacionais, destacadamente aquelas conectadas ao incremento da resiliência. Uma vez mais, identifica-se espaço para a Inteligência Estratégica atuar em proveito dos interesses nacionais, contribuindo para o levantamento das fortalezas e potencialidades internas, bem como das fragilidades e oportunidades de melhoria que dão forma à análise do ambiente interno de um país. Ademais, o produto das análises empresta uma visão “holística” do cenário de riscos e uma visão “baseada em sistemas” dos impactos visualizados.

Quanto ao planejamento estratégico nacional vocacionado para o segmento da Defesa, identifica-se a representatividade da produção da Inteligência Estratégica desde os documentos de mais alto nível (PND e END), até a elabo-

ração dos Planos Estratégicos de Emprego Conjunto das Forças Armadas (PEE-CFA). No esqueleto do planejamento, duas vertentes principais se fazem representar: o Planejamento Estratégico Militar e o Planejamento Estratégico Setorial. Em que pese haver diferenças quanto ao conteúdo e aos objetos, ambas vertentes se valem de processos de elaboração de diagnósticos e da construção de cenários, sendo, por conseguinte, clientes da atividade de Inteligência no nível estratégico. No âmbito do Ministério da Defesa (MD), a Assessoria de Inteligência de Defesa é o principal provedor, se constituindo na agência principal do SINDE.

Da mesma forma, as Forças Armadas possuem metodologias próprias de planejamento estratégico e fazem uso de seus Sistemas de Inteligência para apoiá-las. Ainda que haja elevada autonomia na condução de seus processos, as instituições militares singulares buscam o desejável alinhamento dos seus produtos com os documentos produzidos pelo MD. O Exército, especificamente, investiu relevante esforço colaborativo no processo de elaboração do Cenário Militar de Defesa, sob coordenação do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. Tal documento, que se encontra em fase final de aprovação no âmbito do MD, será utilizado pela Força Terrestre no próximo ciclo do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX).

Concluindo a terceira seção, é possível afirmar que a Inteligência Estratégica desempenha um papel crítico na produção do conhecimento que oferece suporte ao processo de cenarização, etapa usual do planejamento estratégico do Estado. Seus produtos analíticos oferecem uma abordagem estruturada e adaptativa para o enfrentamento de incertezas e desafios, para o dimensionamento dos riscos e para o fortalecimento da resiliência nacional, contribuindo, dessa forma, para a identificação de alternativas estratégicas viáveis em proveito dos interesses nacionais vitais.

## 5. CONCLUSÃO

Ao chegarmos ao fim deste ensaio, torna-se lícito inferir que a atividade de Inteligência Estratégica, como instrumento de poder, é uma ferramenta consolidada e indispensável para o assessoramento do Estado em seus mais altos níveis decisórios. Nesse contexto, tornou-se clara a sua relevância na promoção ampliada da compreensão e da consciência situacional, capacidades necessárias para am-

parar, qualitativamente, os processos de tomada de decisão e de planejamento estratégico.

A conexão entre Inteligência Estratégica, Segurança Nacional e Defesa – uma tríade indissociável – evidencia as atribuições cruciais da atividade na identificação e antecipação de ameaças, no suporte à formulação de estratégias preventivas e na mitigação de crises. Por meio de uma abordagem multidimensional, a Inteligência Estratégica contribui, para além dos enfoques mais tradicionais e reconhecidos da Segurança e da Defesa, com outras abordagens essenciais e tributárias para a salvaguarda da soberania e da integridade do Estado.

No que concerne às sistemáticas do planejamento estratégico nacional, a Inteligência Estratégica se destaca como uma aliada fundamental na construção de cenários, emprestando ao processo uma visão ampliada e estruturada dos desafios e oportunidades que se apresentam. Sua capacidade preditiva e analítica auxilia na priorização de ameaças, no dimensionamento de esforços e na elaboração de respostas ágeis e adaptáveis.

Do exposto, parece imperativo que o Estado se valha, de forma efetiva e virtuosa, do especializado assessoramento da Inteligência Estratégica. Reconhecer e valorizar, diuturnamente, o papel fundamental e estratégico da atividade para o adequado suporte a todas as esferas de atuação é sinônimo de maturidade política. Investir na capacitação técnica e na coordenação das agências de Inteligência, e destas com outros atores relevantes, é fundamental para fortalecer a Segurança e a Defesa nacionais, segmentos medulares para a garantia dos interesses vitais da sociedade e do Estado brasileiro, em um mundo cada vez mais complexo e desafiador.

## REFERÊNCIAS

AYOOB, M. **The third world security predicament**. Boulder, C.O.: Lynne Reinner Publishers, Inc., 1995.

BRASIL. Ministério da Defesa. Escola Superior de Guerra. **Manual básico da ESG (vol.2)**. Rio de Janeiro, 2009.

BRASIL. Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. **Política nacional de inteligência**. Brasília, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política nacional de defesa**. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior das Forças Armadas. **Política de inteligência de defesa**. Brasília, 2023.

GONÇALVES, J. **Atividade de inteligência e legislação correlata (2ª ed.)**. Niterói: Impetus, 2011.

HANNAH, G., O'BRIEN K., RATHMELL, A. **Technical report: intelligence and security legislation for security sector reform**. Cambridge: RAND Europe, 2005.

JOHNSON, L., WIRTZ, J. **Strategic intelligence: windows into a secret world**. Los Angeles: Roxbury Publishing Company, 2004.

---

# AS POSSÍVEIS CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA PARA A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO DO BRASIL

Maj THIAGO DE OLIVEIRA BALLEs<sup>8</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

Sherman Kent (1967 *apud* Obuobi, 2024, p. 3, tradução nossa), como o primeiro autor a abordar o conceito de Inteligência Estratégica, postulou que a Inteligência Estratégica é de “conhecimento vital para a sobrevivência nacional”.

Da mesma forma, Loch K. Johnson (1997 *apud* Obuobi, 2024, p.3, tradução nossa) afirmou que a Inteligência Estratégica é buscada pelas nações em resposta a ameaças externas para proteger seus “interesses vitais, especialmente o bem-estar de seu povo”.

No que diz respeito à Inteligência de Defesa brasileira, a Política de Inteligência de Defesa (PID) é o “documento de mais alto nível de orientação da Atividade de Inteligência de Defesa (AID)”, onde são definidos “os parâmetros e limites de atuação da AID e estabelece seus pressupostos, ameaças, objetivos e diretrizes, no âmbito do Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE)” (Brasil, 2023b, p.11).

---

8 O autor é Oficial de Infantaria do Exército Brasileiro, servindo no Comando da 8ª Região Militar, em Belém, Estado do Pará, Brasil. Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e pós-graduado em Análise de Inteligência, pela Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx).



A PID conta com uma Estratégia de Inteligência de Defesa (EIDef), que tem por finalidade “apresentar orientações estratégicas para a AID”, além de “mapear o Ambiente Estratégico e identificar oportunidades e desafios para o pleno desenvolvimento da AID e para a segurança do País” (Brasil, 2023a, p.11).

Embora existam documentos que norteiam a Atividade de Inteligência e a Inteligência de Defesa no Brasil, atualmente, não há uma legislação que trate especificamente da Inteligência Estratégica de uma forma clara, o que contribui para que essa Inteligência apresente fragilidades, como problemas de integração entre órgãos, falta de estrutura dedicada à atividade, entre outros, os quais causam prejuízos para decisões de Segurança Nacional (Cerávolo, 2023).

Ainda, segundo o Dr. Marco Aurélio Cepik, Diretor-Adjunto da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), atualmente, “o sistema está devendo ao Estado brasileiro”, visto que existe uma baixa integração entre o Ministério da Defesa (MD) e a ABIN, além de dúvidas e desconhecimentos quanto à realização de Inteligência externa pelos órgãos do MD.<sup>9</sup>

É nesse contexto, fruto da importância da Inteligência Estratégica de Estado, da escassa legislação que trate do tema no Brasil e da ausência de uma clara definição de como o SINDE pode contribuir com essa Inteligência, que surge a seguinte questão: **como o SINDE pode contribuir com a Inteligência Estratégica do Estado brasileiro, de forma a aumentar a integração dentro do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN)?**

Para buscar possíveis respostas a esse questionamento, foi realizada uma pesquisa na literatura e em documentos, visando a coleta de informações referentes ao assunto no Brasil, Estados Unidos da América (EUA) e França.

Ainda, foram enviados questionários à especialistas de Inteligência do Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) e do MD, os quais buscaram esclarecer a atual situação do SINDE no Brasil, bem como levantar possíveis contribuições desse sistema para a Inteligência Estratégica de Estado.

---

9 Palestra com o tema “Novo SISBIN – Desafios, inovações e oportunidades” proferida aos alunos do Curso Avançado de Inteligência para Oficiais 2024, no auditório da Escola de Inteligência Militar (EsIMEx), em 24 de abril de 2024.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA DO BRASIL

De acordo com Cardoso (2017), a AID é definida como o conjunto de ações de Inteligência desenvolvidas no interesse da Defesa conduzida em caráter permanente mesmo em situação de paz. Sua finalidade é o acompanhamento de situações e atores que possam vir a representar potenciais ameaças ao Estado, permitindo o alerta antecipado ante a possibilidade de concretização de tais ameaças.

A AID é conduzida pelo MD, por meio do SINDE, que é a plataforma responsável pela coleta e análise de informações de interesse estratégico para a defesa, utilizadas para o assessoramento a decisores políticos e estratégicos; e pela integração das ações de planejamento e execução dessa atividade de Inteligência, tendo como integrantes os órgãos de Inteligência do MD e das Forças Armadas.

INSTITUIÇÃO	ÓRGÃO
Ministério da Defesa	Assessoria de Inteligência de Defesa (AIDEF)
Marinha do Brasil	- Subchefia de Estratégia do Estado-Maior da Armada - Centro de Inteligência da Marinha (CIM)
Exército Brasileiro	- 2ª Subchefia do Estado-Maior do Exército - Centro de Inteligência do Exército (CIE)
Força Aérea Brasileira	- 2ª Subchefia do Estado-Maior da Aeronáutica - Centro de Inteligência da Aeronáutica (CIAer)

**Tabela 1** – Órgãos integrantes do SINDE

**Fonte:** Gomes (2022, p.18)

Cabe destacar que a Portaria do Gabinete do Ministro da Defesa nº 3.914, de 22 de setembro de 2021, que dispõe sobre o SINDE, definiu as seguintes premissas:

- I - o **Ministério da Defesa**, na qualidade de integrante do SISBIN, **deve fornecer à ABIN os dados e conhecimentos específicos relacionados com a defesa** das instituições e dos interesses nacionais;
- II - a Política Nacional de Defesa indica a necessidade de **aperfeiçoar a capacidade de Comando, Controle e Inteligência dos órgãos envolvidos na Defesa Nacional**, proporcionando-lhes condições que facilitem o processo decisório; e

III - a necessidade de **otimizar a estrutura** existente no Ministério da Defesa voltada para o desempenho e a **coordenação** da Atividade de Inteligência de Defesa, **facilitando as ligações com o SISBIN** (Brasil, 2021, p.1, grifo nosso).

## 2.2. A ASSESSORIA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA (AIDEF)

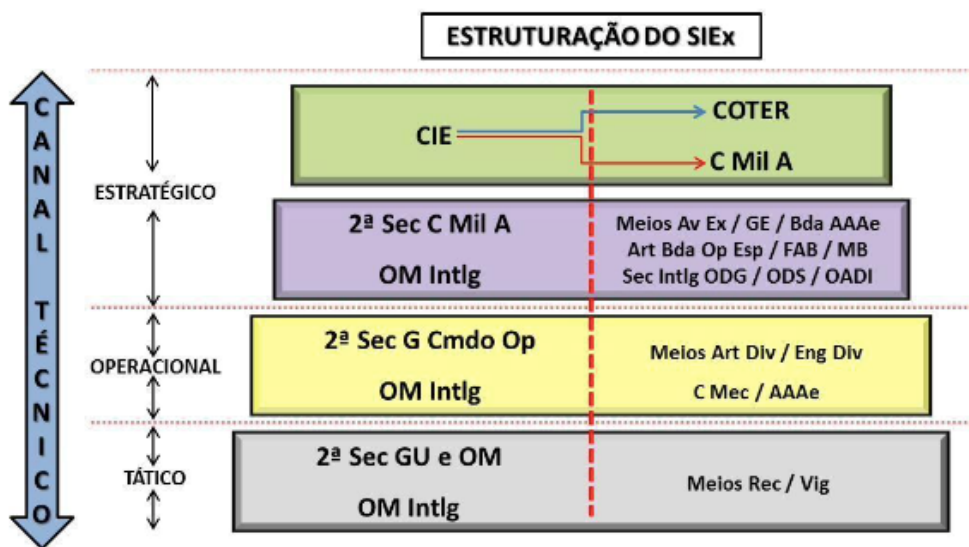
A AIDEF é o órgão central do SINDE, determinado em 1º de janeiro de 2023, por meio do Decreto Nº 11.337, da Presidência da República (PR), que aprovou a estrutura regimental do MD, delimitando as competências da AIDEF e subordinando-a diretamente ao Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas.

Assim, de acordo com o previsto no decreto de delimitação das suas competências e em entrevista realizada por este autor com Analista de Conjuntura Nacional do órgão, as principais atribuições da AIDEF são:

- a) **acompanhar e avaliar as conjunturas interna e externa**, assessorando o processo decisório no âmbito da Defesa e das Forças Singulares;
- b) contribuir para a **identificação de hipóteses e cenários** de crise que possam impactar o Poder Nacional, considerando a manutenção da soberania e da integridade territorial;
- c) **identificar riscos e ameaças** que dificultem ou impeçam a aplicação do Poder Nacional;
- d) **identificar oportunidades** que contribuam para o desenvolvimento da Inteligência de Defesa e das Forças Armadas;
- e) colaborar para a **neutralização de ações da Inteligência adversa** que possam comprometer o Poder Nacional; e
- f) contribuir para a **proteção** de áreas e instalações, sistemas, tecnologias e conhecimentos sensíveis **relacionados com a Defesa Nacional**, bem como os detentores desses conhecimentos. (Brasil, 2023, grifo nosso)

## 2.3. O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO (SIEEX)

O SIEEX é responsável por produzir os conhecimentos necessários para que o EB esteja sempre preparado e em condições de ser empregado contra qualquer ameaça à soberania ou à integridade do país, atuando em atendimento às situações previstas na Constituição Federal e na Estratégia Militar de Defesa (Brasil, 2015), estruturado conforme a figura 1.



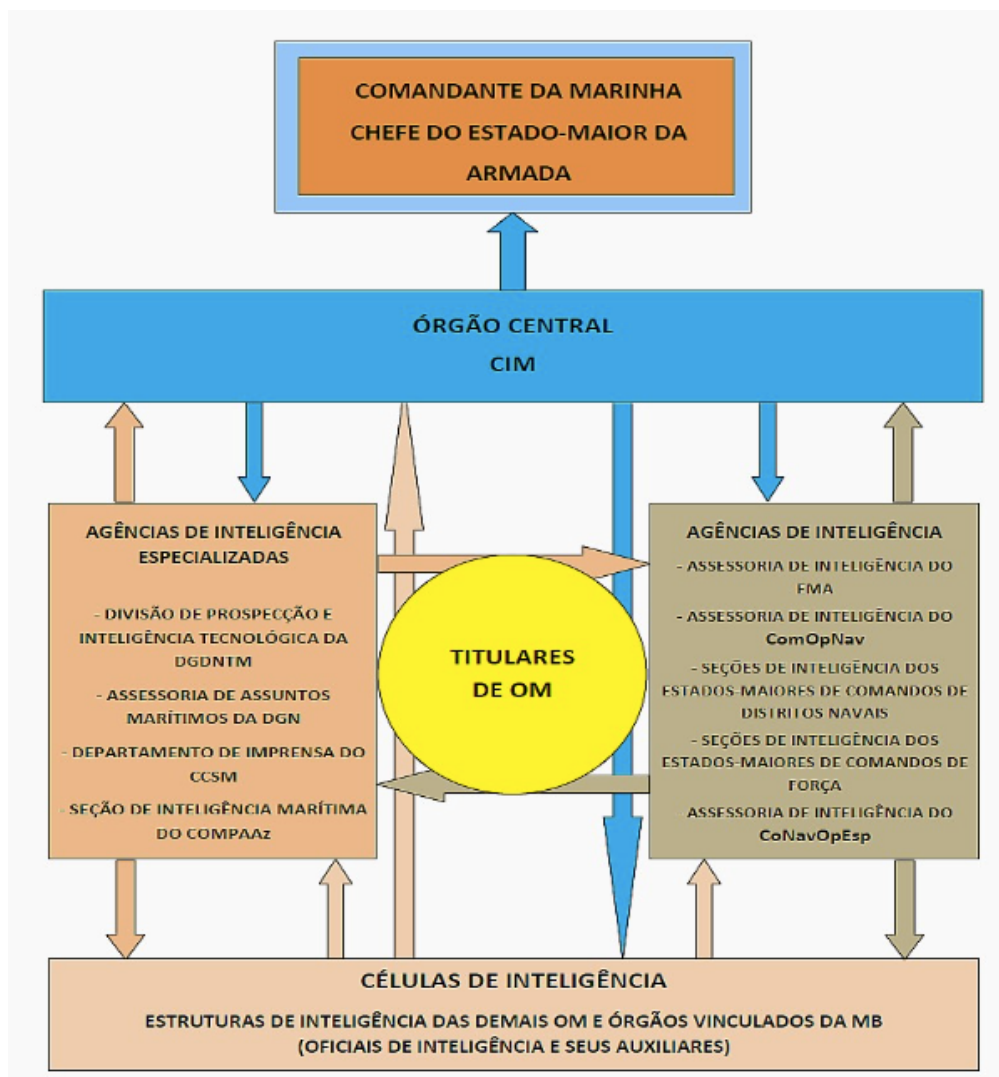
**Figura 1** - Estruturação do SIEx

Fonte: Brasil (2015, p. 7-3)

Nesse contexto, é composto por agências e órgãos de inteligência. As agências (classificadas em classes A, B e C, conforme o escalão considerado) são responsáveis pela coleta de dados, análise e produção de conhecimento, enquanto os órgãos fazem a busca do dado sigiloso e apenas produzem o conhecimento, não realizando uma análise mais aprofundada de inteligência (Junior, 2018).

#### 2.4. O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DA MARINHA DO BRASIL (SIMAR)

De acordo com o Manual de Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência da Marinha do Brasil (2022), o SIMAR é constituído por todos os órgãos de Inteligência da Marinha do Brasil (MB) responsáveis pela AI, tendo como função principal o assessoramento no processo de tomada de decisão do Comandante da Marinha, do Chefe do Estado-Maior da Armada, do Almirantado e dos Titulares de Organizações Militares (Comandantes de Organizações Militares).



**Figura 2** - Estruturação do SIMAR

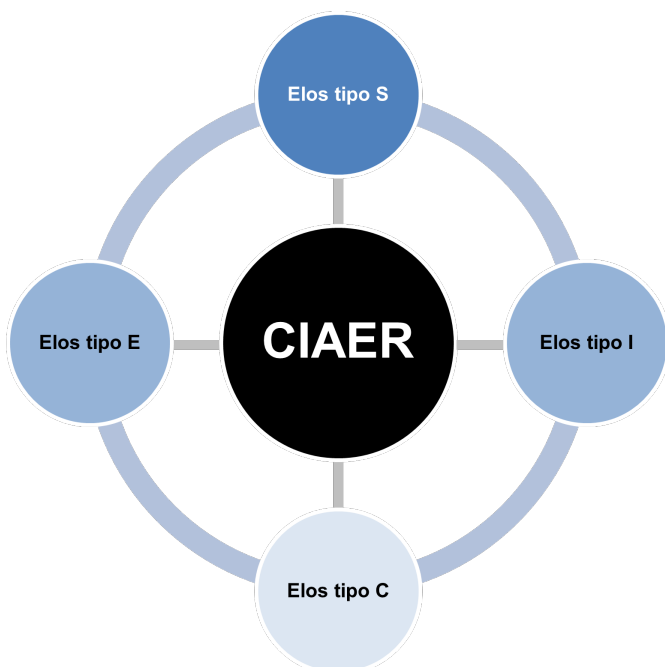
Fonte: Brasil (2022, p. 3-5)

Nesse contexto, o SIMAR é composto pelo Centro de Inteligência da Marinha (CIM), como órgão central e responsável pela supervisão técnica da AI, por Agências de Inteligência Especializadas, Agências de Inteligência e Células de Inteligência. (Brasil, 2022).

A estrutura do SIMAR e como funciona o fluxo de informações dentro do sistema pode ser compreendida na figura 2.

## 2.5. O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DA AERONÁUTICA (SINTAER)

A Portaria nº 1.153, de 4 de julho de 2019, do Comandante da Aeronáutica, reformula o SINATER e o estrutura de acordo com os seguintes elos, contantes da Figura 3:



**Figura 3** - Estruturação do SINTAER  
**Fonte:** O autor (2024)

- a) Tipo S: Órgãos de Direção Geral e Setorial com responsabilidades voltadas à produção e proteção de conhecimentos relacionados às atividades especializadas do Estado-Maior da Aeronáutica e dos Órgãos de Direção Setorial.
- b) Tipo E: OM com responsabilidades voltadas à produção de conhecimentos relacionados à sua missão e de suas organizações subordinadas.
- c) Tipo I: OM com responsabilidades voltadas à produção de conhecimentos relacionados à sua missão.
- d) Tipo C: OM que não possuem setor de Inteligência (Brasil, 2022).

## 2.6. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO

A Inteligência Estratégica é produto de um processo de análise combinado de diferentes e variadas fontes de informação que visa ir além de um evento político ou de uma operação militar para uma análise que consegue unir todos os elementos que identificam as dinâmicas sociais, políticas, econômicas e tecnológicas a nível mundial, com foco nas comunicações, no espaço cibernético e na tecnologia em um mundo globalizado e interdependente (Saavedra, 2015).

Segundo Gonçalves (2018), alguns autores fazem referência à Inteligência de Estado como sendo a Inteligência nacional voltada para a defesa do Estado, da sociedade e da soberania nacional, com forte viés estratégico e destinada ao assessoramento do mais alto nível de governo.

Conforme o *Office the Director the National Intelligence* (ODNI) (2019 *apud* Cerávolo, 2023, tradução nossa), “Inteligência Estratégica de Estado é o processo que se realiza para produzir conhecimentos sobre o ambiente estratégico para assessorar decisões voltadas à Segurança Nacional”. Tal processo busca “identificar as capacidades, atividades e intenções dos Estados ou organizações, de forma a concluir sobre os riscos e oportunidades para a Segurança Nacional”.

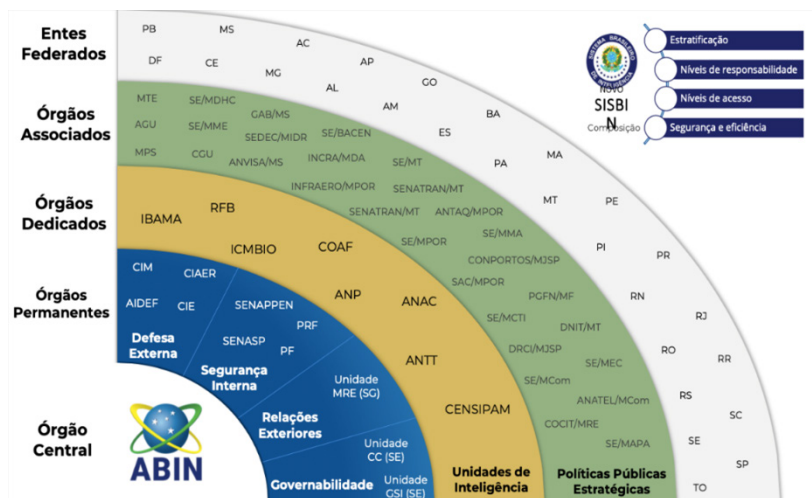
Além disso, a Inteligência Estratégica de Estado é essencial para proteger o capital intelectual, o patrimônio tecnológico e as instalações relacionadas à indústria de defesa, bem como para defender contra ameaças de espionagem e ataques cibernéticos (Silveira, 2008).

## 2.7. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO DO BRASIL

A Inteligência Estratégica brasileira está organizada dentro do SISBIN, que reúne órgãos para a troca de informações, conhecimento e dados de Inteligência, tendo a ABIN como seu órgão central.

O SISBIN está organizado conforme a figura 4 e foi instituído pela Lei 9.883, de 7 de dezembro de 99, sendo que, a partir do Decreto nº 11.426, de 1º de março de 2023, a ABIN passou a ser vinculada diretamente ao Ministério da Casa Civil.

O sistema possui a missão de assegurar que o Executivo Federal tenha acesso a conhecimentos relativos à segurança do Estado e da sociedade, como os que envolvem defesa externa, relações exteriores, segurança interna, desenvolvimentos socioeconômico e científico-tecnológico (Brasil, 2024).



**Figura 4 - Órgãos do SISBIN**

**Fonte:** Palestra Novo SISBIN (Cepik, 2024)

De acordo com Gonçalves (2018), a ABIN possui uma gama de tarefas, como: produzir Inteligência interna e externa para assessorar o chefe do Poder Executivo; desenvolver a Contrainteligência nacional; formar recursos humanos; e desenvolver doutrina. Porém, sua tarefa prioritária é realizar a Inteligência interna.

Baseado na avaliação de Cerávolo (2023), atualmente, a Inteligência Estratégica de Estado do Brasil não possui estrutura dedicada a esse ramo; o país possui um sistema de Inteligência e regulamentações que incentivam a integração entre instituições, porém, o modelo gera disputas organizacionais entre entidades; e o país não elabora produtos de Inteligência Estratégica, bem como não existe cultura desse ramo no ambiente acadêmico.

## 2.8. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA)

Segundo Cepik, o sistema de Inteligência norte-americano é

um modelo anglo-saxão caracterizado por alta centralização da autoridade sobre as unidades do sistema, alto grau de integração ana-



lítica, média separação entre inteligência e política, além de média efetividade dos mecanismos de *accountability* e supervisão (Cepik, 2003, p. 105).

Nesse contexto, a Estratégia Nacional de Inteligência dos EUA 2023 (USA, 2023) define como missão da Comunidade de Inteligência (IC) americana fornecer Inteligência e apoio oportunos e apolíticos para informar decisões de segurança nacional e proteger a nação e seus interesses, por meio da coleta, análise e fornecimento de informações de Inteligência estrangeira e Contrainteligência aos seus líderes para que possam tomar decisões acertadas na proteção do país.



**Figura 5** – Órgãos da IC dos EUA

**Fonte:** USA (2023, p. 17)

Para o cumprimento dessa missão, a IC é integrada por 18 (dezoito) agências e organizações do Poder Executivo que conduzem uma variedade de atividades de Inteligência e trabalham juntas para promover a segurança nacional. O Diretor de Inteligência Nacional (DNI) é o líder da IC e define as prioridades Estratégicas por meio da Estratégia Nacional de Inteligência. (USA, 2023).

No que tange à participação da Inteligência de Defesa na Inteligência Estratégica de Estado, “a Agência de Inteligência de Defesa (DIA) é o ponto central do Departamento de Defesa (DoD) para a IC, sendo a autoridade de gerenciamento de obtenção do DoD dentro da IC” (USA, 2016 *apud* Gomes, 2022).

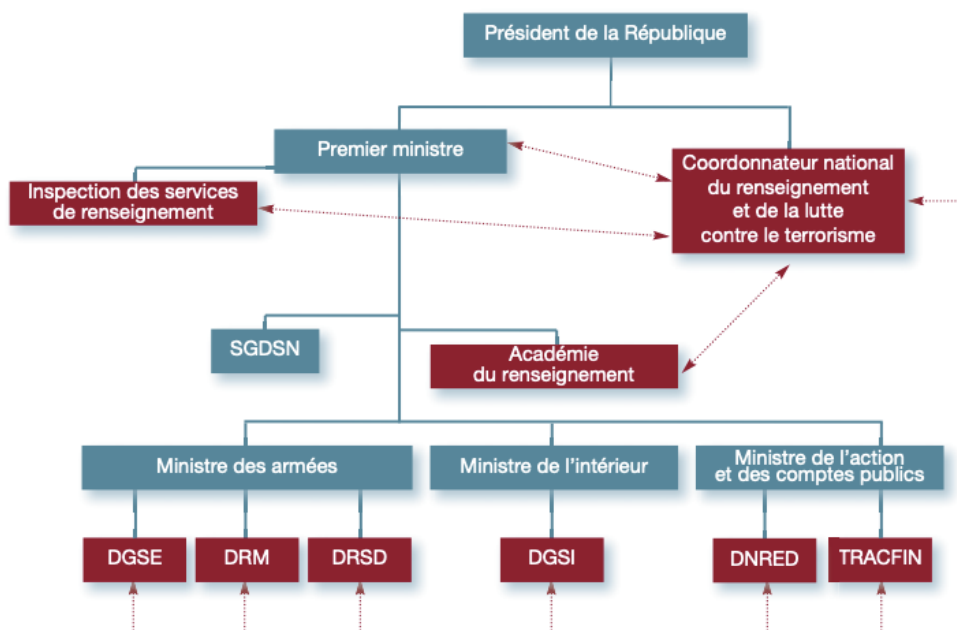
Segundo Cerávolo (2023), os EUA passaram a possuir maior integração dentro da IC após os atentados de 11 de setembro e a criação do ODNI em 2004, que retirou a tarefa de coordenação da CIA. Porém, ainda hoje, existe uma busca pelo destaque da Inteligência de Defesa, o que dificulta uma maior integração.

## 2.9. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO DA FRANÇA

De acordo com Cepik, o sistema de Inteligência francês é considerado

um modelo “europeu continental”, caracterizado por média centralização da autoridade sobre as unidades do sistema, média integração analítica dos produtos de Inteligência, alto envolvimento da atividade de inteligência com as instâncias de *policymaking* e, finalmente, uma baixa efetividade dos mecanismos de *accountability* e supervisão (2003, p.105).

### Organigramme de la communauté du renseignement



**Figura 6** – Comunidade de Inteligência Francesa (órgãos em vermelho)

**Fonte:** France (2018, p.3)

Assim, para a execução da Atividade de Inteligência, de acordo com France (2018), a Comunidade de Inteligência está estruturada conforme a figura

6, sendo composta pelo Coordenador Nacional de Inteligência e Luta Contra o Terrorismo (CNRLT), subordinado diretamente à Presidência da República; pela Inspeção dos Serviços de Inteligência e a Academia de Inteligência, subordinadas ao Primeiro Ministro; por 3 (três) serviços de Inteligência subordinados ao Ministério da Defesa (DGSE, DRM e DRSD); 1 (um) serviço de Inteligência subordinado ao Ministério do Interior (DGSI); 2 (dois) serviços de Inteligência subordinados ao Ministério da Ação e Contas Públicas (DNRED e TRACFIN), todos em coordenação direta.

De acordo com a Estratégia Nacional de Inteligência Francesa (*France*, 2019), são definidas 4 (quatro) prioridades principais: ameaça terrorista; antecipação de crises e riscos de grandes perturbações; defesa e promoção dos interesses econômicos e industriais; e combate às ameaças transversais.

Nesse contexto, a DGSE (Direção Geral de Segurança Externa) e a DIM (Direção de Inteligência Militar) são os órgãos que exercem a atividade de Inteligência voltadas para a defesa e segurança nacional, contribuindo com a Inteligência Estratégica de Estado.

Segundo Cerávolo (2023), a França possui proximidade entre produtores e usuários de Inteligência, fortalecida pela Secretaria Geral de Defesa e Segurança Nacional (SGDSN), órgão que coordena a elaboração de produtos de Inteligência prospectiva no nível estratégico, apoiado no desenvolvimento de estudos sobre Inteligência nos níveis bacharelado e mestrado.

## 2.10. AS CONTRIBUIÇÕES DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA PARA A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO DO BRASIL

Como resultado do questionário realizado com 26 (vinte e seis) especialistas das Forças Armadas brasileiras com experiência na área de Inteligência, foram levantadas possibilidades de contribuição baseadas no DOAMEPI<sup>10</sup>.

---

10 De acordo com o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 - Doutrina Militar Terrestre, 2ª Edição, 2019, o Exército Brasileiro adota o acrônimo DOAMEPI (Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura) como o conjunto dos sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis a partir dos quais são obtidas as capacidades da Força Terrestre.

Nesse contexto, no que diz respeito à **doutrina**, a partir da definição das ameaças ao Estado, faz-se necessária a compatibilização do ciclo de produção do conhecimento entre o SINDE e o SISBIN, utilizando-se da AIDEF para a orientação da atuação da Inteligência Militar no âmbito de cada Força. Deve-se, assim, padronizar a produção conjunta de manuais, de forma a uniformizar a base doutrinária, como a DIA atua no DoD americano, possibilitando que a Inteligência de Defesa alimente o SISBIN da maneira mais eficiente.

Ainda, de forma semelhante ao que ocorre na França, a AIDEF poderia coordenar a elaboração de produtos de Inteligência prospectiva no nível estratégico, de forma a fornecer subsídios mais precisos às decisões no nível de Estado, incentivando o desenvolvimento de estudos em níveis de bacharelado e mestrado.

No que tange à **organização**, a existência de processos já consolidados nos órgãos do SINDE pode servir de modelo para as estruturas do SISBIN. Assim, a exemplo do que ocorre com os Planos Estratégicos, Planos de Gestão e com o Planejamento Baseado em Capacidades, poderiam ser implementadas ferramentas de gestão em âmbito nacional para o SISBIN, facilitando a padronização de processos e práticas, de acordo com as particularidades de cada órgão que o compõe.

Ademais, no âmbito do MD, é possível o estabelecimento de objetivos organizacionais comuns, uniformizando-se as estruturas entre as Forças. Para isso, é fundamental que a AIDEF se aproxime daquilo que a DIA é para o DoD americano, tornando-se a autoridade de gerenciamento de obtenção e análise de dados e informações dentro do SINDE, o que aumentaria a sua importância e relevância no âmbito do SISBIN.

No que diz respeito ao **adestramento**, atualmente, o SIEx participa de atividades de adestramento, empregando seus Batalhões de Inteligência Militar como módulos especializados. Importante contribuição seria a inclusão de adestramentos conjuntos interagências, com as estruturas de Inteligência do SINDE e de outras agências do SISBIN, de forma a proporcionar uniformização da doutrina e evolução do adestramento, além de permitir a difusão de melhores práticas entre os sistemas, por meio de técnicas de simulação construtiva e viva.

Em relação ao **material**, a principal forma de contribuição do SINDE refere-se ao estudo, desenvolvimento e aquisição centralizada de materiais empre-

gados na Atividade de Inteligência, com enfoque para produtos de emprego dual, os quais podem ser empregados tanto no meio militar como no meio civil. Exemplo disso são *softwares* e Sistemas de Aeronaves Remotamente Pilotadas em uso nas Forças Armadas, os quais poderiam ser utilizados por outros órgãos do SISBIN.

Ainda, há estruturas nas Forças Armadas, como o Centro Conjunto Operacional de Inteligência (CCOI) – órgão do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), da FAB, que possuem plataformas de Inteligência, Vigilância e Reconhecimento (IVR), como aviões, drones, radares e satélites, e alimentam o SINDE com produtos de alta qualidade. Esse material, produzido em forma de imagem (ótica, radar, infravermelha, raio-x, entre outras), pode ser difundido e aproveitado pelos órgãos do SISBIN.

No que tange à **educação**, a EsIMEx possui papel de destaque na capacitação de recursos humanos na área de Inteligência. Essa experiência poderia ser compartilhada por meio da estruturação da formação dos recursos humanos do SINDE, tornando-se uma escola com cursos voltados para a Inteligência de Defesa.

Além disso, poderia ocorrer uma maior integração entre as escolas de Inteligência das Forças Armadas e a Escola de Inteligência (ESINT) da ABIN, por meio de cursos conjuntos, buscando-se a padronização doutrinária e maior divulgação das atividades, objetivos e finalidades da Inteligência Militar focada na Defesa do Estado, sem viés ideológico e político.

No que diz respeito ao fator **pessoal**, uma boa forma de contribuição é potencializar a presença de militares com elevada experiência na área, principalmente veteranos, em cargos de interesse de órgãos do SISBIN. Essa integração acabaria por reduzir o desconhecimento e a desconfiança por parte dos demais integrantes do sistema com a Atividade de Inteligência Militar de Defesa.

Ainda, o SINDE poderia fornecer subsídios à ABIN e aos Poderes Legislativo e Executivo, para que a seleção de pessoal aos cargos dessa agência ocorra de forma semelhante ao que acontece na IC dos EUA, onde os profissionais de Inteligência são, em sua grande maioria, contratados após longo processo de recrutamento. Isso contribuiria para a redução de viés ideológico, além da mitigação de possíveis riscos que a admissão de agentes por concurso público traz ao SISBIN.

Em relação à **infraestrutura**, uma contribuição está relacionada à capilaridade que os órgãos do SINDE possuem no território nacional e no exterior (adi-tâncias e outros órgãos de defesa). As instalações e os meios das Forças Armadas podem ser disponibilizados aos órgãos do SISBIN, como forma de apoiar as suas operações de Inteligência.

Ainda, a AIDEF, como órgão de Inteligência do MD, poderia enviar esforços e buscar angariar recursos para aperfeiçoar e incrementar as estruturas de Inteligência dos órgãos do SINDE, por meio da configuração de Centrais de Inteligência e Centros de Treinamento conjuntos, disponibilizando-os a outros órgãos do SISBIN.

Por fim, após a análise dos resultados do questionário aplicado com os especialistas, percebe-se que o SINDE possui elevada oportunidade para difundir suas capacidades e colaborar com a Inteligência Estratégica de Estado.

## 2.11. O EMPREGO DA MATRIZ *SWOT*<sup>11</sup> NA ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DO SINDE PARA O SISBIN

Por meio da Técnica de Análise Estruturada da Matriz *SWOT*, os especialistas foram consultados a respeito das forças e fraquezas no âmbito interno do SINDE, bem como das possíveis oportunidades e ameaças do ambiente externo para o fortalecimento da Inteligência de Defesa brasileira, onde se chegou à tabela 2 abaixo.

---

11 De acordo com o Manual Técnico EB70-MT-10.401 Produção do Conhecimento de Inteligência, 2019, 1ª edição, *SWOT* é o acrônimo para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), conhecida, em português, como Matriz FFOA. É uma técnica de análise estruturada analítica, enquadrada na categoria Apoio à Decisão.

FORÇAS	FRAQUEZAS
1. Capilaridade 2. Capacitação de recursos humanos 3. Recursos humanos 4. Infraestrutura	1. Compartilhamento de dados entre Forças 2. Baixa integração entre os sistemas de cada Força e com o Ministério da Defesa 3. Padronização de doutrina e procedimentos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Aproveitar o momento de reestruturação no SISBIN e ampliar presença do SINDE 2. Troca de experiências e integração entre as Forças e com outros órgãos do SISBIN, por meio de Operações Militares Conjuntas	1. Perda de autonomia do SINDE 2. Modificações legais que vinculem as operações ao Poder Judiciário ou à leis mais restritivas 3. Restruturação do SISBIN

**Tabela 2** – Matriz *SWOT* do SINDE  
**Fonte:** O autor (2024)

Da análise da Matriz *SWOT* e de acordo com o Manual Técnico de Produção do Conhecimento de Inteligência (Brasil, 2019a), é possível a obtenção de algumas conclusões, de acordo com as seguintes correlações entre quadrantes:

- a) forças com oportunidades, para definir como potencializar as forças;
- b) fraquezas com oportunidades, para verificar como mitigar as fraquezas; e
- c) fraquezas com ameaças, visando identificar as vulnerabilidades do SINDE.

2.12. AS CONTRIBUIÇÕES DO SIEX PARA O SINDE E PARA A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE ESTADO

Como proposta adicional, foram levantadas contribuições do SIEx para o SINDE e para a Inteligência Estratégica de Estado, as quais são mencionadas a seguir.

Poderia ser criada no CIE uma estrutura de busca, coleta e análise de temas dessa inteligência, de forma a permitir a realização de assessoramento nessa

vertente, por meio da identificação e priorização de ameaças ao Estado brasileiro. As informações seriam transmitidas em reuniões periódicas entre analistas das 3 (três) Forças e do MD.

Simultaneamente, a fim de tornar as análises conjunturais internacionais do SIEx mais oportunas para a Inteligência de Estado, poderia ocorrer a modificação na organização da Divisão de Inteligência (DI) do CIE. A área internacional passaria a dar ênfase na análise das potências mundiais, dos países com maiores relações com o Brasil e das nações do entorno estratégico brasileiro. Isso traria uma redução da abrangência das áreas a serem analisadas, permitindo maior profundidade de detalhamento das expressões do poder dos países mais relevantes do cenário mundial.

### 3. CONCLUSÃO

Ao longo do estudo, o objetivo principal foi investigar as possíveis contribuições do SINDE para a Inteligência Estratégica de Estado do Brasil.

Inicialmente, foi fundamental compreender a estrutura e funcionamento do SINDE e dos sistemas que o compõem, destacando sua importância na proteção dos interesses nacionais e na tomada de decisões Estratégicas.

A análise comparativa com sistemas de Inteligência Estratégica de Estado dos EUA e França permitiu identificar boas práticas e possíveis melhorias a serem implementadas no contexto brasileiro.

Durante o desenvolvimento do estudo, a utilização da Matriz *SWOT* como ferramenta de análise estratégica revelou a necessidade de identificar e potencializar as forças do SINDE, mitigar suas fraquezas e neutralizar possíveis ameaças.

A interação entre as Forças Armadas dentro do SINDE, coordenada pela AIDEF, mostrou-se aspecto fundamental e necessário, evidenciando a demanda de atualização constante e adaptação às novas ameaças do cenário internacional.

A capacitação de profissionais qualificados, a qualidade dos recursos humanos e das infraestruturas, a elevada capilaridade dos sistemas das Forças Armadas e a adoção de tecnologias avançadas mostraram-se elementos essenciais po-



tencializadores da eficácia do SINDE no contexto da Inteligência Estratégica de Estado do Brasil.

Por fim, o estudo demonstrou a complexidade e a importância da Inteligência na defesa nacional, enfatizando a necessidade de investimentos contínuos em capacitação, tecnologia e cooperação internacional.

O SINDE, como parte integrante desse sistema, desempenha um papel estratégico na proteção dos interesses do Brasil, colaborando com a segurança e estabilidade do país. Suas contribuições, que ainda se demonstram carentes, para a Inteligência Estratégica de Estado e para o SISBIN são fundamentais para fortalecer a capacidade de resposta do país diante de ameaças e desafios complexos, garantindo a defesa dos interesses nacionais e a promoção da segurança nacional.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 11.337, de 1º de janeiro de 2023.** Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão, das Funções de Confiança e das gratificações do Ministério da Defesa, e remaneja cargos em comissão, funções de confiança e gratificações. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20232026/2023/Decreto/D11337.h](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20232026/2023/Decreto/D11337.htm) m. Acesso em: 13 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.426, de 1º de março de 2023.** Altera o Decreto nº 11.327, de 1º de janeiro de 2023, o Decreto nº 11.329, de 1º de janeiro de 2023, o Decreto nº 9.435, de 2 de julho de 2018, e o Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002, para integrar a Agência Brasileira de Inteligência à Casa Civil da Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11426.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11426.htm). Acesso em: 13 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.693, de 6 de setembro de 2023.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11693.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11693.htm). Acesso em: 13 abr. 2024.

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. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9883.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9883.htm). Acesso em: 13 abr. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. COMANDO DA AERONÁUTICA. CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA AERONÁUTICA. **MCA 200-1. Doutrina de Inteligência da Aeronáutica.** Brasília, 2021.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. COMANDO DA AERONÁUTICA. ESTADO-MAIOR DA AERONÁUTICA. **Portaria nº 1.153/GC3, de 4 de julho de 2019.** Reformula o Sistema de Inteligência da Aeronáutica. Brasília, 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES. **EB70-MT-10.401. Manual Técnico Produção do Conhecimento de Inteligência.** 1ª ed. Brasília, 2019a.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **EB20-MF-10.102. Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre.** 2ª ed. Brasília, 2019b.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **EB20-MF-10.107. Manual de Fundamentos Inteligência Militar Terrestre**, 2ª Ed. Brasília, 2015.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. MARINHA DO BRASIL. CENTRO DE INTELIGÊNCIA DA MARINHA. **EMA – 352. Manual Princípios e Conceitos da Atividade de Inteligência**. 2ª revisão. Brasília, 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **MD60-E-01. Estratégia de Inteligência de Defesa**. 1ª ed. Brasília, 2023a.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **MD60-P-01. Política de Inteligência de Defesa**. 1ª ed. Brasília, 2023b.

BRASIL. Portaria GM-MD nº 3.914, de 22 de setembro de 2021. Dispõe sobre o Sistema de Inteligência de Defesa. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 182, p. 22, 24 set. 2021.

CARDOSO, Arthur Macdowell. A importância da Inteligência como objeto de estudo para o campo da defesa no Brasil. **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: ABIN, n. 12, p. 51-63, 2017.

CEPIK, Marco. Sistemas Nacionais de Inteligência: Origens, Lógica de Expansão e Configuração Atual. **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, RJ: Instituto de Estudos Sociais e Políticos da Universidade Estadual do Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 75 a 127, 2003.

CERÁVOLO, Túlio Marcos Santos. **El Fortalecimiento de La Inteligencia Estratégica de Brasil**. Tese (Mestrado em Segurança Nacional) – Colegio de Defensa Nacional, Universidad Del Ejército Y Fuerza Aérea, Cidade do México, 2023.

FRANCE. PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE. **La Stratégie Nationale du Renseignement de la France 2019**. Paris, *France*. Disponível em: <https://www.sgdsn.gouv.fr/publications/strategie-nationale-du-renseignement-juillet-2019>. Acesso em: 11 maio 2024.

FRANCE. PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE. Académie du Renseignement. **La communauté française du Renseignement**. Paris, *France*, mar.2018. Disponível em: <https://www.academie-renseignement.gouv.fr/communaute.html>. Acesso em: 11 maio 2024.

GOMES, Clawton Claudino. **A Estrutura de Inteligência de Defesa Efetiva para Apoiar o Nível Estratégico no Brasil Contemporâneo**. 2022. 59f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise de Inteligência) – Escola de Inteligência Militar do Exército: Brasília, 2022.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de Inteligência e Legislação Correlata**. Niterói: Editora Impetus, 2018.

JUNIOR, Paulo Eustáquio dos Santos. **O Sistema de Inteligência do Exército no Contexto das Novas Ameaças**. 2018. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército: Rio de Janeiro, 2018.

OBUOBI, Patrick Peprah. Prospects for United Nations Strategic Intelligence. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, Philadelphia, v.37, n.2, p.1-39, abr. 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08850607.2024.2325147>. Acesso em: 13 abr. 2024.

SAAVEDRA, Boris. Inteligencia Estratégica en un mundo globalizado en Latinoamérica: Retos y desafíos en el siglo XXI. **Revista Policía Y Seguridad Pública**. Washington, DC: Centro William J. Perry de Estudios Hemisféricos de Defensa, Universidad Nacional de Defensa. ano 5, v. 2, p. 75-106, jul – dez 2015.

SILVEIRA, Jorge Antonio Alegria. Sistema de Inteligência de Defesa: A Importância da Inteligência Estratégica no Âmbito do Ministério da Defesa. **Revista da Escola Superior de Guerra**, Rio de Janeiro, v.24, n.49, p. 80-104, jan/jun. 2008.

UNITED STATES OF AMERICA. Office Of The Director Of National Intelligence. **National Intelligence Strategy 2023**. Washington, DC, *USA*. Disponível em: [https://www.odni.gov/files/ODNI/documents/National\\_Intelligence\\_Strategy\\_2023.pdf](https://www.odni.gov/files/ODNI/documents/National_Intelligence_Strategy_2023.pdf). Acesso em: 11 maio 2024.

---

# A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA MILITAR NO SIEX

Maj LEONARDO FIGUEIREDO BARBOSA<sup>12</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

A despeito do conceito central de Inteligência não ter sido alterado de maneira profunda nos últimos tempos, a Atividade de Inteligência (AI) vem encontrando inúmeros obstáculos recentemente. Estes óbices impactam diretamente no tempo de processamento dos dados, em virtude do aumento exponencial do fluxo de informações, em velocidade, volume e até mesmo veracidade (Santos, 2020).

Ressalta-se que, para contribuir com a Inteligência do Estado, a Inteligência de Defesa engloba a vertente militar. Sobre a Inteligência Militar (IM), o manual do Exército dos EUA JP-2-0, Joint Intelligence, esclarece que existem três níveis em termos de condução da guerra: estratégico, operacional e tático, todos com níveis correspondentes de Inteligência (*USA*, 2022, tradução nossa).

Nesse diapasão, um dos principais papéis da Inteligência Estratégica (IE) é identificar mudanças, descontinuidades e pontos de inflexão na tomada de decisões estratégicas adversárias (Shapira, 2023, tradução nossa).

Por sua vez, o Glossário das Forças Armadas (FA) define IM como “atividade técnica-militar especializada em caráter permanente, que visa a produzir conhecimentos para apoiar o planejamento e o processo decisório dos comandantes e de seus Estados-Maiores” (Brasil, 2015. p.149).

---

12 O autor é Oficial de Artilharia do Exército Brasileiro, especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional, pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) e pós-graduado em Análise de Inteligência, pela Escola de Inteligência Militar do Exército (EsI-MEx). Atualmente exerce a função de Oficial de Operações do Comando da Artilharia Divisionária da 5ª Divisão de Exército, em Curitiba-PR.

Cerávolo (2023) identifica lacunas na IE brasileira. Ressalta não haver legislação específica tampouco metodologia que a regule, impactando o desenvolvimento de produtos adequados aos decisores.

Portanto, sabendo que a IE do Brasil apresenta deficiências, como aperfeiçoar a Inteligência Estratégica Militar (IEM) no Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) de maneira a oferecer, ao nível estratégico, as capacidades necessárias atinentes à Inteligência?

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA MILITAR

Em virtude de tratar-se do mais alto nível de assessoramento aos decisores, a IE deve produzir conhecimentos com amplitude e tempestividade necessárias. Assim, deve fazer uso da antecipação no planejamento, com o objetivo de difundir oportunamente a informação, possibilitando a tomada de melhores decisões para a sobrevivência do país (Cerávolo, 2023).

O mesmo autor indica que a Inteligência nesse nível deve proporcionar alerta oportuno (alerta estratégico) para que os decisores possam atuar evitando a surpresa estratégica. Desta forma, os alvos podem ser ações e capacidades de outros países e de organizações não estatais (Cerávolo, 2023). Destaca-se que, quando tais ações e capacidades permeiam o campo militar, trata-se inequivocamente de IEM.

Nesse sentido, é possível perceber quão complexo é atingir o objetivo da IEM. Barnea (2020) corrobora com essa assertiva e acrescenta que organizações de IM vem se esforçando ao longo dos anos para identificar como aperfeiçoar suas capacidades de forma a evitar as surpresas estratégicas (Barnea, 2020).

Para cumprir sua finalidade e superar os óbices citados, cresce de importância o emprego de uma metodologia bem definida, composta por quatro etapas:

1. A coleta de dados de Inteligência.
2. A elaboração da Inteligência atual<sup>13</sup>.

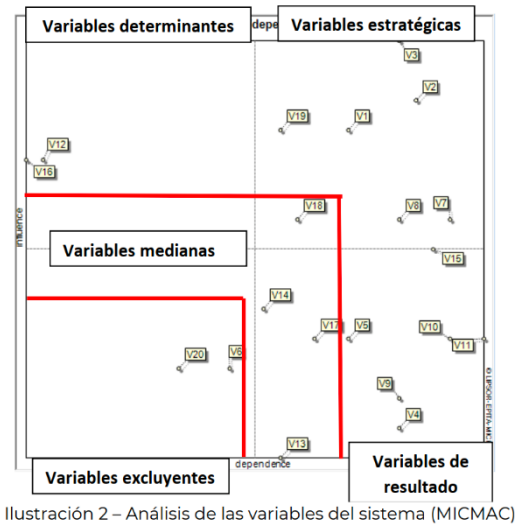
<sup>13</sup> A Inteligência atual produz conhecimento sobre problemas passados e contínuos e suas implicações. Serve de base para outros níveis de Inteligência, como o prospectivo. (Cerávolo, 2023, p. 74).

- 3. A produção da Inteligência prospectiva<sup>14</sup>.
- 4. O monitoramento para fornecer o alerta estratégico. (Cerávolo, 2023, p. 23, tradução nossa).

Já sobre a IEM, Clark afirma que esta tem como atribuições preparar planos de contingência, determinar quais sistemas de armas construir e definir as estruturas da força (Clark, 2023).

## 2.2. IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS RELEVANTES PARA A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA MILITAR

Com a finalidade de identificar as variáveis mais importantes para a IEM, este trabalho se valeu do estudo aprofundado feito na Dissertação de Mestrado de Cerávolo. Por meio do emprego da Matriz de Impacto Cruzado com a ferramenta MICMAC, o autor identificou as variáveis estratégicas (figura 1), ou seja, aquelas que exercem muita influência sobre o sistema e que podem ser trabalhadas para aperfeiçoá-lo (Cerávolo, 2023). São elas:



**Figura 1** – Variáveis estratégicas  
**Fonte:** Cerávolo, 2023

14 Inteligência prospectiva é o nível mais adequado para a IE, pois permite o estudo de eventos que podem ocorrer no futuro, com o fito de assessorar as decisões imediatas. (Cerávolo, 2023, p. 74).

- Estrutura dedicada à IE: existência de estrutura especializada e responsável pela centralização da produção de IEM.
- Relação entre produtores e usuários de IEM: relação entre os analistas que produzem a IEM e os decisores no âmbito do Exército.
- Integração interdepartamental no sistema: existência de estruturas para a partilha de conhecimentos de Inteligência e evitar disputas entre agências.
- Coleta de Inteligência: existência de órgãos de coleta e análise das fontes técnicas de Inteligência mais adequadas para IEM.
- Produto adequado: existência de produtos adequados aos decisores, voltados para o futuro, com ampla participação na sua construção e fácil de usar.
- Cultura de IE: existência do tema Inteligência Estratégica no sistema de ensino de Inteligência e sua aderência nos integrantes do SIEx.

### 2.2.1. Estrutura dedicada à Inteligência Estratégica

A necessidade de ter uma estrutura dedicada à IE pode ser inferida a partir dos estudos de Clark (2023). O autor faz menção à disputa entre Inteligência atual (tática) e Inteligência prospectiva, que muitas vezes se relaciona com IE. Ressalta que vários incentivos favorecem a produção de Inteligência atual, em detrimento da Inteligência prospectiva (Clark, 2023, p. 107).

Por fim, o autor assinala que

o problema de abandonar a Inteligência prospectiva é que eventualmente, os modelos de Inteligência tornam-se irrelevantes para o problema. Sem uma imagem clara das tendências de longo prazo, você não pode fazer previsões de curto prazo. A equipe de Inteligência falhou. **Não só não pode fornecer IE; não consegue sequer produzir boa Inteligência atual** (Clark, 2023, p. 107, grifo nosso).

### 2.2.2. Relação entre produtores e usuários

O analista deve identificar os clientes do produto de Inteligência. Os decisores militares valorizam a Inteligência. No nível tático e operacional, a Inteligência tem seu papel bem compreendido. No entanto, o mesmo não ocorre no nível estratégico, dificultando a compreensão dos analistas sobre as prioridades. Além disso, nesse nível os líderes tendem a se concentrar em ameaças, em oposição às oportunidades (Clark, 2023).



A estrutura do sistema de Inteligência francês passou por mudanças recentes, permitindo maior aproximação entre produtores e usuários (Cerávolo, 2023).

### **2.2.3. Integração Interdepartamental**

A Inteligência, como processo analítico, deve ter como base o trabalho em equipe. E o sucesso dessa equipe depende da existência de uma rede entre agências, funcionando dentro de uma comunidade de Inteligência maior. Nesse sentido, as organizações de IE devem criar mecanismos para levar informações a todos aqueles que precisam delas, materializando a integração interdepartamental (Clark, 2023).

A IEM dos EUA tem a colaboração como seu princípio central para a realização de análises. A cooperação beneficia a todos (USA, 2019).

As estruturas das organizações de Inteligência de nível superior são aproveitadas pelos analistas para criar avaliação mais ampla do ambiente operacional. A Inteligência tem se tornado cada vez mais importante à medida que novas tecnologias facilitam a análise e produção colaborativas (USA, 2019).

### **2.2.4. A Coleta de Inteligência**

A coleta de Inteligência no nível estratégico tem como fontes mais adequadas as fontes cibernéticas (CYBINT), de Geointeligência (GEOINT) e de Inteligência de sinais (SIGINT) (Cerávolo, 2023).

Em relação à fonte SIGINT, o organismo responsável em Israel é a Unidade 8200. No que concerne à fonte CYBINT, no escopo da Inteligência militar a responsabilidade também é da Unidade 8200. Já em relação a fonte GEOINT, a atribuição é da Unidade 9900, encarregada da obtenção de imagens de aeronaves e satélites, da interpretação dos dados e da disseminação dos conhecimentos de Inteligência para os decisores estratégicos. (Ahronheim, 2020 *apud* Cerávolo, 2023).

### **2.2.5. O Produto Adequado**

Os produtos de Inteligência se enquadram em três grandes classes: pesquisa de Inteligência para a Inteligência prospectiva, Inteligência atual para a In-

religência descritiva (ou consciência situacional) ou indicações e avisos (I&W - da expressão em inglês “*indications and warning*”) para a Inteligência prescritiva.

Com base na teoria de Clark (2023), é lícito afirmar que o produto adequado para a Inteligência no nível estratégico deve contemplar a Inteligência prospectiva, ou seja, uma pesquisa de Inteligência, bem como a Inteligência prescritiva, indicando ao decisor os melhores passos de acordo com o desenvolvimento do cenário.

### 2.2.6. A Cultura de Inteligência Estratégica

O desenvolvimento dos estudos acadêmicos sobre Inteligência na França começou com a criação do Centro Francês de Pesquisa em Inteligência (CF2R em francês). O Centro é responsável pela produção de relatórios acadêmicos e trabalhos para aumentar o estudo de Inteligência na França (Cerávolo, 2023).

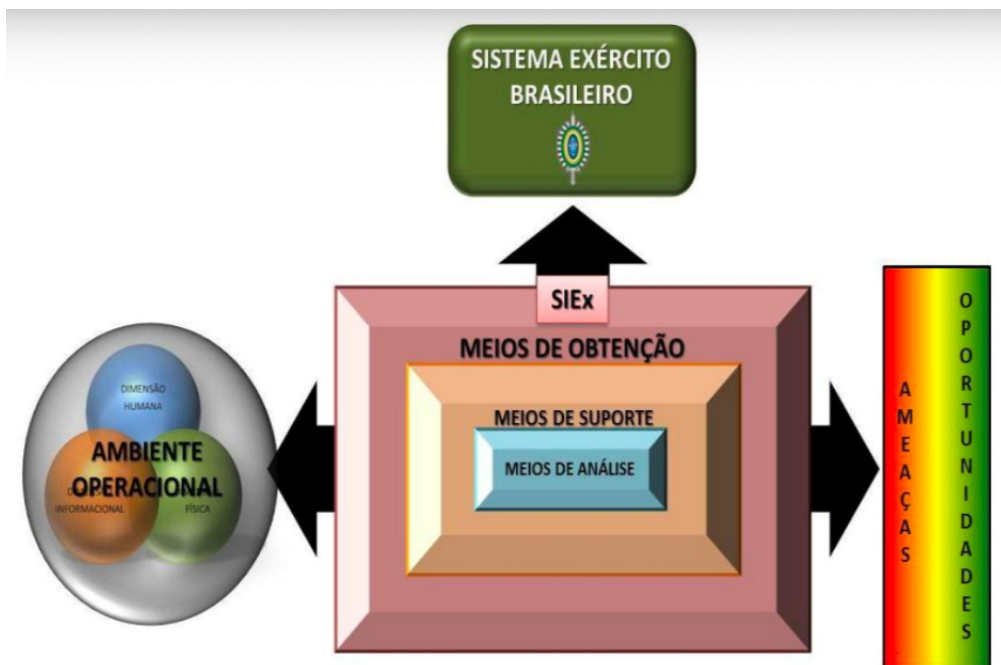
Outro órgão muito importante para o surgimento dos estudos de Inteligência na França foi a Agência Nacional de Investigação (ANR), responsável pela pesquisa no Ministério de Educação na França. (Cerávolo, 2023).

Percebe-se, portanto, que o estudo da Inteligência está arraigado não apenas nas FA, mas também na sociedade civil francesa, contribuindo para o fortalecimento da cultura de IE daquele país.

## 2.3. O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO

“O SIEx compreende os órgãos e as pessoas do EB que (...) estão envolvidos na execução das atividades e tarefas de Inteligência ou que estão ligados à sua regulamentação e normatização” (Brasil, 2015a, p. 7-1).

A figura, a seguir, fornece relevante auxílio para percepção mais acurada da concepção do SIEx. Os meios de análise, ente mais central, se conectam aos meios de obtenção, ente mais externo, por intermédio dos meios de suporte. A obtenção coleta ou busca os dados nas três dimensões do ambiente operacional (humana, física e informacional), levando em consideração as ameaças e oportunidades, de forma a permitir que o SIEx entregue os conhecimentos produzidos ao Sistema Exército Brasileiro.



**Figura 2** – Concepção do SIEx

**Fonte:** BRASIL, 2015a

Destaca-se ainda que “o SIEx se estrutura em todos os escalões do EB para produzir os conhecimentos necessários a cada um dos níveis decisórios” (Brasil, 2015a, p. 7-1). A figura 3 possibilita a identificação das estruturas e os respectivos níveis de atuação. Cabe salientar no nível estratégico a atuação do Centro de Inteligência do Exército (CIE) e sua interação com o Comando de Operações Terrestres (COTER) e Comandos Militares de Área.

Ademais, cabe ressaltar a integração de dados oriundos de todas as fontes. Devem ser considerados os meios das demais FA, bem como de outras agências de Estado, no esforço de obtenção dos dados (Brasil, 2015a).

“O CIE é o órgão central do SIEx, proporcionando uma estrutura de suporte para o fluxo de conhecimento e para o gerenciamento do Sistema” (Brasil, 2015a).

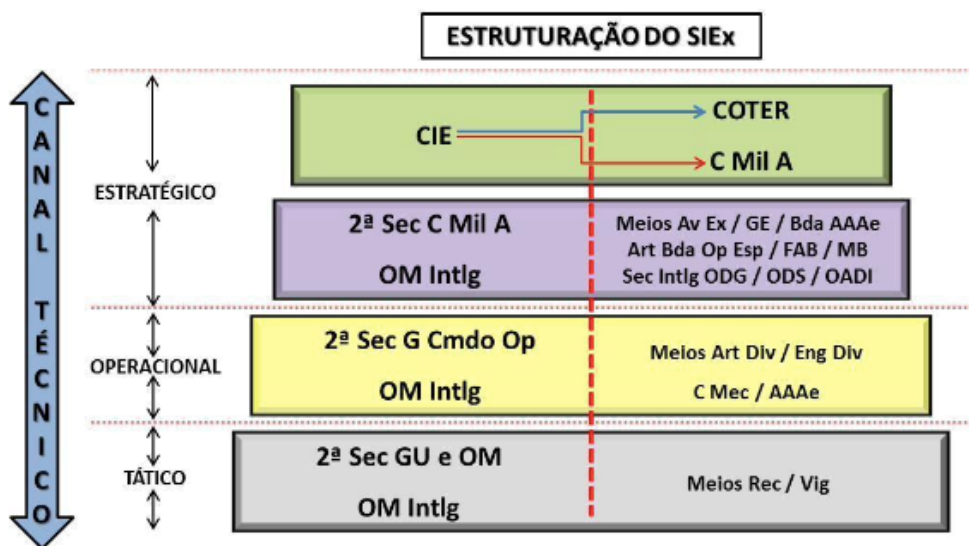


Figura 3 – Estruturação do SIEx

Fonte: BRASIL, 2015a

No sentido de esclarecer as fragilidades atuais do SIEx no tocante à IEM, particularmente com foco nas variáveis estratégicas, foram consultados nove analistas com experiência no SIEx. A consulta foi realizada por meio de questionários direcionados a especialistas do CIE.

### 2.3.1. Estrutura dedicada à Inteligência Estratégica

Os analistas ressaltaram que atualmente o SIEx praticamente não trabalha na IEM. Isso ocorre pois **não há nenhuma estrutura dedicada especificamente à IE**. Dessa forma, os analistas trabalham unicamente em proveito da Inteligência atual, tendo em vista que as demandas do decisor estão contidas nessa vertente, consumindo todos os recursos do CIE.

Os analistas ressaltaram ainda que essa variável impacta negativamente todas as demais, comprometendo a produção de IEM no SIEx.

O Comandante da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx) reforçou ainda que, o fato de não haver no âmbito dos analistas do CIE um militar do Quadro de Engenheiros Militares (QEM) dificulta a consecução de algumas das missões da IEM, quais sejam, o conhecimento sobre novos sistemas de armas e sobre novas tecnologias.

### **2.3.2. Relação entre produtores e usuários**

Entende-se como usuários, em um nível mais imediato, o Chefe do CIE, e, posteriormente, os integrantes do Alto Comando do Exército, dentre os quais, prioritariamente, o Comandante do Exército Brasileiro.

Os analistas sinalizaram a importância de haver maior aproximação entre produtores e usuários. Essa relação carece de aprimoramento no sentido de melhor orientação do decisor acerca das temáticas prioritárias, permitindo ao analista produzir conhecimento mais adequado ao perfil e à necessidade do decisor.

Além disso, considerando que, por vezes, o SIEx pode ter como usuário os níveis superiores de IE no contexto do Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE), há também a necessidade de maior orientação do órgão central do nível superior em termos de IE, a Assessoria de Inteligência de Defesa (AIDef).

### **2.3.3. Integração Interdepartamental**

Os analistas identificaram a necessidade de aprimorar a integração interdepartamental entre os integrantes do SIEx e mesmo os demais entes que possam contribuir para a produção de IEM no âmbito do Exército Brasileiro, notadamente a 7ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (7ª Sch/EME) e o Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx).

O Comandante da EsIMEEx afirmou que a 7ª Sch/EME atualmente produz conhecimento de IEM, porém não há participação do SIEx nesse processo.

Ademais, os analistas do Centro de Inteligência do Exército (CIE) apontaram um óbice relacionado a dificuldade de operação do Sistema Hermes, que precisa ser mais intuitivo para facilitar o compartilhamento de informações, garantindo maior integração interdepartamental.

### **2.3.4. Coleta de Inteligência**

Os analistas apontaram insuficiência de materiais ou sistemas que propiciem a coleta de Inteligência das fontes de SIGINT, GEOINT e CYBINT no âmbito do SIEx, como, por exemplo, plataforma de aquisição de imagens ou material para obtenção de Inteligência de sinais. Ressaltaram a deficiência em termos de

sistemas dotados de tecnologia a serem utilizados tanto na coleta de Inteligência, como posteriormente na análise e disseminação dos conhecimentos produzidos.

### 2.3.5. O Produto Adequado

De acordo com os analistas consultados, atualmente o SIEx não confecciona nenhum produto de IEM. Ademais, os analistas trabalham, na imensa maioria do tempo, confeccionando o chamado “Tema Crítico”, que é produzido diariamente, consolidando informações relevantes no contexto da **Inteligência atual** sobre temáticas e regiões diversas de interesse do Exército. Além disso, o “Tema Crítico” não consta na doutrina de Inteligência brasileira como um documento de Inteligência.

Dentre os produtos estabelecidos na doutrina, a Avaliação (futuro próximo) e a Estimativa (médio e longo prazo) seriam os mais adequados à IEM, entretanto tais produtos raramente são confeccionados no SIEx. Além disso, o atual modelo de Estimativa é composto por uma média de 50 a 70 páginas. Dessa forma, não desperta o interesse do decisor, em virtude da falta de objetividade do produto, culminando no descrédito e inutilidade das Estimativas produzidas.

### 2.3.6. Cultura de Inteligência Estratégica

“O estudo e a pesquisa sobre Inteligência no Brasil são incipientes. Há poucos estudiosos dedicados ao assunto e não há cursos de mestrado ou doutorado em IE de Estado” (CAPES, 2023 *apud* Cerávolo, 2023, p. 38, tradução nossa). No âmbito do SIEx, a grande responsável por contribuir para a cultura de IE é a EsIMEx.

Ademais, dos cursos ministrados na EsIMEx, o Curso Avançado de Inteligência para Oficiais é aquele que mais se aproxima da IM no nível estratégico, contudo é insuficiente, por si só, para a consolidação da cultura de IE no SIEx.

Outrossim, os analistas indicaram que o fato do órgão central do SIEx, o CIE, praticamente não confeccionar nenhum produto de IEM dificulta a construção de uma cultura de IE.

## 2.4. PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA MILITAR NO SIEX

A seguir, considerando as consultas aos analistas do CIE, a teoria encontrada nas obras consultadas, e os modelos identificados em países de referência, serão expostas as propostas de aperfeiçoamento às fragilidades encontradas no SIEx.

### 2.4.1. Estrutura dedicada à Inteligência Estratégica

#### ***1. Criação da Seção de Inteligência Estratégica Militar (SIEM) na Divisão de Inteligência (DI) do CIE.***

A proposta se ampara no estudo do teórico Robert Clark para ratificar a necessidade de criação de uma estrutura nova que esteja inteira e unicamente dedicada à IE. Nesse sentido, **a principal atribuição** da SIEM seria:

- **Realizar a Inteligência prospectiva** por meio da gestão da coleta e análise de IM no nível estratégico, com foco nos planos de contingência, nos sistemas de armas e nas estruturas da força.

Sobre a constituição da SIEM, não se visualiza inicialmente a necessidade de grandes efetivos. Entretanto, em virtude das atribuições da SIEM, é aconselhável a presença de um Oficial do Quadro de Estado-Maior da Ativa (Of QEMA) e um Oficial do Quadro de Engenheiros Militares (QEM), preferencialmente especialista em armamento, além de um Of QEMA (Ch Seção).

Por meio da implementação da citada proposta, os fatores “Doutrina, Organização e Pessoal” do DOAMEPI<sup>15</sup> seriam aprimorados.

### 2.4.2. Relação entre produtores e usuários

#### ***2. Implementação de despachos periódicos com o decisor para definir temáticas a serem trabalhadas pela SIEM e busca mais ativa por orientações da AIDef.***

15 De acordo com o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 - Doutrina Militar Terrestre, 2ª Edição, 2019, o Exército Brasileiro adota o acrônimo DOAMEPI (Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura) como o conjunto dos sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis a partir dos quais são obtidas as capacidades da Força Terrestre.

A proposta se embasa no estudo de Clark para ratificar a necessidade de maior proximidade dos analistas ao decisor. Garante a compreensão correta das prioridades do usuário, além de instigá-lo a requerer também conhecimento acerca de oportunidades, e não apenas de ameaças.

Dessa maneira, a SIEM levantaria previamente as principais temáticas possíveis, pela relevância, de serem do interesse do decisor. Então, periodicamente, realizar-se-ia o despacho com o decisor a fim de receber orientações acerca das suas temáticas prioritárias, permitindo aos analistas a produção de conhecimentos mais assertivos e alinhados ao perfil e à necessidade do decisor.

Além disso, a busca mais ativa pelas diretrizes da AIDef, por meio de uma interação mais constante, facilitaria a obtenção de orientação do órgão central do SINDE, que por vezes pode ser usuário do conhecimento produzido no SIEx.

Por meio da implementação da citada proposta, o fator “Organização” do DOAMEPI seria aprimorado.

### 2.4.3. Integração interdepartamental

- 3. Participação da SIEM na construção de cenários junto à 7ª Sch/EME*
- 4. Participação “ad hoc” dos analistas da DI em determinadas fases do desenvolvimento da Inteligência prospectiva junto à SIEM.*
- 5. Aperfeiçoamento do Sistema Hermes.*

As propostas se fundamentam nos ensinamentos de Clark que garantem a integração interdepartamental como condição essencial para o sucesso do sistema de Inteligência. Assim, a sugestão é ter a colaboração como princípio central para a realização de análises de Inteligência, de maneira semelhante ao que é adotado na Inteligência dos EUA.

Com a primeira proposta, seria mitigada a fragilidade relativa à não participação do SIEx na construção de cenários prospectivos para o Comando do EB. Por meio da integração da SIEM com o CEEEx/7ª Sch, garantir-se-ia a colaboração para um produto mais completo, contendo conhecimentos gerados no CIE.

A segunda proposta seria fundamental para a integração no âmbito do CIE e para o sucesso do trabalho da SIEM. Visualiza-se que, durante a construção



do conhecimento de nível de Inteligência prospectiva, a colaboração dos analistas da DI seria muito valiosa para garantir a qualidade do trabalho.

Por fim, por meio de ajustes que tornem o Sistema Hermes mais intuitivo, a terceira proposta permitiria maior integração, via sistema, entre os entes do SIEEx.

Por intermédio da implementação das citadas propostas, os fatores “Organização e Material” do DOAMEPI seriam aprimorados.

#### **2.4.4. Coleta de Inteligência**

***6. Aquisição de equipamentos de SIGINT e implementação dessa fonte de Inteligência junto ao Comando de Defesa Cibernética (ComDCiber), que também abarca a CYBINT.***

***7. Ampliação da interação do CIE com o CENSIPAM<sup>16</sup> visando a fonte GEOINT.***

As propostas se alicerçam no estudo do autor Cerávolo (2023) que identificou as três disciplinas de Inteligência mais adequadas ao nível estratégico, a CYBINT, a SIGINT e a GEOINT. Além disso, o modelo proposto se assemelha ao de Israel que conjuga as fontes CYBINT e SIGINT no mesmo ente, no caso deles na Unidade 8200.

A implementação dessa capacidade no ComDCiber facilitaria a celeridade na absorção do conhecimento e no aprendizado do manuseio do equipamento. Além disso, já há interação entre o CIE e o ComDCiber por conta da fonte CYBINT, auxiliando na colaboração necessária à SIGINT.

Ademais, a segunda proposta impulsionaria a terceira das fontes essenciais ao nível estratégico, a GEOINT. Cerávolo (2023) enfatiza que o Brasil já possui infraestrutura e especialistas de GEOINT, sendo necessário apenas a ampliação da tarefa do órgão para abarcar também a análise voltada à Segurança Nacional e o investimento em equipamentos satelitais e de obtenção de imagens aéreas.

Por intermédio da implementação das citadas propostas, os fatores “Material, Infraestrutura e Adestramento” do DOAMEPI seriam aprimorados.

---

16 CENSIPAM – Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia (Cerávolo, 2019).

### 2.4.5. Produto Adequado

**8. Reformulação doutrinária referente aos documentos *Apreciação e Estimativa*.**

As propostas se embasam no estudo de Clark (2023), que indica que o produto adequado deve contemplar a Inteligência prospectiva e a Inteligência prescritiva.

Atualmente, o CIE praticamente não produz Inteligência prospectiva e prescritiva. O documento mais produzido é o “Tema Crítico”, voltado para Inteligência atual e que não consta na doutrina. Os documentos previstos na doutrina, *Apreciação e Estimativa* são demasiadamente longos, gerando desinteresse nos usuários.

Nesse sentido, a reformulação doutrinária se faz necessária para alinhar a doutrina brasileira à necessidade do decisor e ao que se tem de mais atual em termos de teoria da Inteligência, respaldando o trabalho dos analistas. Assim, os modelos de *Apreciação e Estimativa* devem ser atualizados na doutrina, especialmente no que se refere ao tamanho, utilização das TAE, emprego de infográficos e inclusão de Inteligência prospectiva e prescritiva.

Por meio da implementação da proposta, os fatores “Doutrina e Educação” do DOAMEPI seriam aprimorados.

### 2.4.6. A Cultura de Inteligência Estratégica

**9. Reforço das interações da EsIMEx junto a instituições de ensino civis e militares, inclusive nas escolas do itinerário formativo dos oficiais e praças.**  
**10. Criação de um Estágio de Inteligência Prospectiva na EsIMEx.**

As propostas se alicerçam no modelo adotado pela França, onde o ensino de Inteligência é difundido em diversas organizações civis e militares, facilitando a consolidação da cultura de Inteligência estratégica.

Sugere-se, portanto, que a EsIMEx intensifique as interações com outras instituições de ensino civis e militares por meio de capacitações, seminários doutrinários, cursos e estágios, visando a propagação da cultura de IE.

Outrossim, propõe-se ainda que o CIE, por intermédio da EsIMEx, interaja de maneira mais intensa e constante com os militares de carreira ao longo de todo o itinerário formativo, tanto no círculo das praças, quanto no círculo dos oficiais.

Por fim, sugere-se a criação, na EsIMEx, de um Estágio de Inteligência Prospectiva, contando com a participação de militares dos órgãos militares e civis de Inteligência, acelerando o fortalecimento da cultura de IE no país.

Por meio da implementação das propostas, o seguinte fator “Educação” do DOAMEPI seria aprimorado.

### **3. CONCLUSÃO**

Ao longo do presente trabalho foram estudados aspectos relativos à IEM, englobando pontos de vista teóricos, modelos adotados em países de referência e a situação atual do SIEx, com foco nas fragilidades.

No desenvolvimento do estudo, foi bastante aproveitada a identificação das variáveis estratégicas encontradas por Cerávolo (2023), em trabalho cuja temática era bastante semelhante à Inteligência Estratégica. Em sua dissertação de mestrado o autor apontou as variáveis estratégicas, ou seja, aquelas com maior influência no sistema, valendo-se do emprego da matriz de impacto cruzado com a ferramenta MICMAC, e contando com as opiniões de quinze especialistas em Inteligência.

Dessa maneira, o presente trabalho contemplou a análise de seis variáveis estratégicas para a IEM: Estrutura dedicada a IE; Relação entre produtores e usuários; Integração interdepartamental; Coleta de Inteligência; Produto adequado para usuários estratégicos e Cultura de IE.

Após a análise das variáveis de acordo com a doutrina e com modelos de países estrangeiros, foram relacionadas as propostas de aperfeiçoamento da IEM para as fragilidades encontradas no SIEx.

Cabe salientar que o estudo das recomendações permitiu identificar aprimoramento em todos os fatores do DOAMEPI, garantindo a obtenção de novas capacidades atinentes à IEM.

Desta forma, ao final deste trabalho, verifica-se a pertinência da realização de estudos visando encontrar soluções para o aperfeiçoamento da IEM, fortalecendo a Inteligência no Exército Brasileiro e, conseqüentemente, no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Alexandre Amorim de. **Elementos essenciais de interesse da doutrina sobre Inteligência Estratégica Militar nas Forças Armadas francesas**. 2024. Documento doutrinário nº 6. 2024.

BARNEA, Avner. Strategic Intelligence: a concentrated and diffused intelligence model. **Intelligence and National Security**. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02684527.2020.1747004>. Acesso em: 10 Fev. 2024.

BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Produção de Conhecimento de Inteligência**. EB70-MT-10.401. 1ª ed. Brasília, 2019a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Doutrina Militar Terrestre**. EB20-MF-10.102. 2ª ed. Brasília, 2019b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Inteligência Militar Terrestre**. EB20-MF-10.107. 2ª ed. Brasília, 2015a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Inteligência**. EB-20-MC-10.207. 1ª ed. Brasília, 2015b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **Glossário das Forças Armadas**. MD-35-G-01. 5ª ed. Brasília, 2015c.

CERÁVOLO, Túlio Marcos Santos. **A integração da Atividade de Inteligência nas operações interagências no Brasil contemporâneo**. Curitiba: Prismas. 2019.

CERÁVOLO, Túlio Marcos Santos. **El fortalecimiento de la Inteligencia Estratégica de Brasil**. 2023. Tesis (Maestría em Seguridad Nacional) – Colegio de Defensa Nacional, Ciudad de México, 2023.

CLARK, Robert M. **Intelligence Analysis: a target-centric approach**. 7ª ed. Wilmington: Editora Sage, 2023.

SANTOS, José Fernando dos. **As atuais capacidades de Inteligência de Defesa do Reino Unido e do Brasil: uma comparação**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Altos Estudos em Defesa) - Escola Superior de Guerra – Campus Brasília, Brasília, 2020.

SHAPIRA, Itai. The Yom Kippur intelligence failure after fifty years: what lessons can be learned? **Intelligence and National Security**. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02684527.2023.2235795>. Acesso em: 10 Fev. 2024.

UNITED STATES OF AMERICA. Chairman of the Joint Chiefs of Staff. CJSC. **Joint Intelligence – JP 2-0**. 2022. Washington, D.C. 2022. Disponível em link: <https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/ContentSearch.aspx?q=-JP+2-0&em=True&ptype=0&prop=0&ff=0> Acesso em: 10 Mar. 2024.

UNITED STATES OF AMERICA. Department of The Army. **Intelligence – ADP 2-0**. 2019. Washington, D.C. Disponível em link: <https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/ContentSearch.aspx?q=ADP+2-0> Acesso em: 10 Mar. 2024.



---

## INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Caso os diplomados queiram participar de nossa publicação, enviando artigos de opinião, resenhas ou mesmo artigos científicos, estes deverão ser encaminhados por via digital para os nossos endereços eletrônicos. [www.eceme.ensino.eb.br](http://www.eceme.ensino.eb.br) ( [padeceme@eceme.eb.mil.br](mailto:padeceme@eceme.eb.mil.br) )

Os textos devem ser em “Times New Roman 12” espaço simples com termos estrangeiros em *itálico*. O tamanho sugerido do artigo deve ser de no máximo 4.000 palavras, podendo ter até 3 (três) ilustrações, com resolução de 300 dpi (entre figuras, mapas, imagens, desenhos, fotografias, gravuras, tabelas e gráficos) referidas o mais próximo possível da localização no texto e acompanhadas das respectivas legendas e fontes.

As normas para Referências Bibliográficas e Citações deverão seguir as recomendações da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT/NBR 6023 e 10520, respectivamente). As citações deverão ser indicadas no texto pelo sistema de chamada autor-data, sendo sua correlação na lista de referências.

Os autores devem informar, se for o caso, local onde servem (nome da OM, cidade, estado e país) e a mais alta titulação.









**Exército Brasileiro**  
Braço Forte - Mão Amiga



ISSN 1677-1885