

SUGESTÕES PARA A INTELIGÊNCIA DE DEFESA DESTE SÉCULO

GENESSI SÁ JUNIOR – CORONEL DO EXÉRCITO BRASILEIRO
RUI MARTINS DA MOTA – MAJOR DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1. INTRODUÇÃO

Assiste-se há tempos um movimento silencioso e transformador, cuja maior característica é a propagação de informações em volume absurdo, verdadeiras ou não, sem negação ao acesso. Sua causa mediata está na globalização, isto é, na “crescente interconexão refletida nos fluxos de informação, tecnologia, capital, bens, serviços e pessoas em todo o mundo” (ADLER, 2006, p.83). Esse movimento tem alterado o cenário internacional, seus atores e inter-relação, e também os homens e seu *modus vivendi*.

Sabe-se que a decisão tem alcance de um fenômeno comportamental, organizacional e social por envolver referenciais internos ao ser humano, à cultura e ao ambiente organizacional e social. A globalização exige agilidade na tomada de decisão em detrimento de estar 100% certa. Inteligência é arte e ciência com objeto de subsidiar o processo decisório, por meio da redução das incertezas, a fim de agilizar a decisão.

Da relação do processo decisório de Defesa com a Inteligência Estratégica, nos dias atuais, infere-se que há uma premente necessidade da Atividade de Inteligência de Defesa (AID) se adequar às mudanças que o mundo globalizado tem sofrido.

Neste trabalho, empregou-se, como metodologia de pesquisa, a abordagem qualitativa de natureza exploratória, fazendo uso da técnica de coleta de dados de pesquisa documental e bibliográfica, e da realização de entrevistas semi-estruturadas com pessoal participante do Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE). Contou-se, ainda, com a observação assistemática, participante e individual dos autores. Quanto à análise e à interpretação dos dados, foi aplicada a técnica da análise de discurso.

2. RACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO

A tomada de decisão é normalmente definida como o processo de identificação e resolução de problemas. É um processo multifacetado que envolve aspectos racionais, mas também a intuição, a emoção, a improvisação e o acaso. Sendo o tomador de decisão, ou decisor, um ser humano, é preciso entender que ele faz uso de “juízo” mental, baseado em cognição própria, para tomar a decisão (BAZERMAN, 2005, p.3).

As decisões políticas estão comumente relacionadas a problemas complexos e tendem a atender aos anseios do povo brasileiro constantes nos objetivos fundamentais descritos na Constituição Federal. Além disso, as ações estratégicas, que advêm das decisões políticas, originam-se em decisões quase sempre assistemáticas e sem rumo, por não receberem assessoria de inteligência ou por falta de qualidade dessa assessoria.

As decisões podem ser tipificadas em racional, sob-heurísticas e instintiva. Na decisão racional é privilegiado o método didático e o raciocínio lógico para identificar

o problema e avaliar a alternativa que melhor lhe responde. A decisão sobre heurísticas leva em conta as percepções pessoais de forma inconsciente – por vezes com viés. A experiência e o julgamento prevalecem em desfavor da lógica e da pesagem de alternativas. A instintiva é como se decide rotineiramente, segue o impulso e a emoção, relaciona-se às decisões triviais, onde impera a improvisação e o desleixo à racionalidade. Não é incomum de assistir a adoção de decisões instintivas no nível político-estratégico (BISPO e CAZARINI, 1998).

O conceito de Inteligência remete a três percepções. A primeira refere-se à atividade de inteligência em si, que se caracteriza por ser processual, lógica e metódica. A habilidade do analista se mistura ao cientificismo gerando uma “camada específica de agregação e tratamento analítico em uma pirâmide informacional, formada, na base, por dados brutos e, no vértice, por conhecimentos reflexivos” (CEPIK, 2003, p.28). Nessa percepção, a Inteligência é o “conhecimento produzido” (GONÇALVES, 2011, p.7).

A segunda tem íntima ligação com a primeira, porque se refere à obtenção dos elementos que conformam o produto. A concepção conceitual da Inteligência foi para definir a ação de obter a informação negada ou sigilosa e se tornou sua característica imanente. “O manuseio do dado sigiloso, bem como as técnicas sigilosas para obtenção do dado negado, são inerentes à atividade de inteligência” (GONÇALVES, 2011, p.12).

A terceira percepção volta-se à ação de assessorar. De acordo com John Keegan (2006, p.22), concerne ao assessor de inteligência reportar ao decisor conhecimentos oportunos e plenos de teor explicativo e preditivo, mas envolto na habilidade de convencer o decisor daquilo que reporta. Depende tanto da competência do assessor quanto do valor e da validade de uso do conhecimento.

Tendo em mente essas três percepções, examinar-se-ão os três fatores da decisão: o problema; o agente, aqui visto como o decisor; e o ambiente.

O problema estratégico militar origina-se da possibilidade, intenção ou iminência da ação de um agente que mantém um embate com a nação, em razão da dialética de vontades ou interesses, portanto da ameaça; ou quando a visualização da conjuntura recomenda a adoção de ação ou posição para atingir um cenário futuro desejável. A primeira situação sugere decisão reativa, a segunda decisão proativa. Ressalta-se que o papel da Inteligência é de antecipar o problema, a fim de possibilitar a decisão proativa.

Mas os problemas estratégicos militares envolvem decisores de nível político e estratégico e gestões de alta complexidade. Parte-se da premissa que o decisor fará sempre uso de julgamento racional, isto é, busque a decisão ótima. Mas quase sempre a racionalidade não impera em processos decisórios complexos, porque faltam dados e conhecimentos¹ referentes ao problema e sobre o ambiente, e ou porque há restrições de qualidade dos conhecimentos e de percepção do decisor em identificar a ótima decisão.

Segundo Bazerman (2004, p.6 e 7), são essas limitações que induzem o decisor a sacrificar “a melhor solução em favor de outra que seja aceitável ou razoável”, fiando-se “em diversas estratégias simplificadoras ou regras práticas ao tomar decisões. Essas estratégias simplificadoras são chamadas de heurísticas”.

O uso das heurísticas caracteriza a racionalidade limitada e é empregado pelo decisor político-estratégico quando ele observa que o número de conhecimentos sobre o problema e sobre as alternativas são maiores que sua capacidade de absorção, ou que perderá demasiado tempo para apreender todos os conhecimentos disponíveis. Porém havendo assessoramento que simplifique o julgamento da

¹ O conceito de conhecimento aqui utilizado é o de Inteligência: “representação de um fato ou de uma situação, real ou hipotética, de interesse para a atividade de Inteligência, produzido mediante a aplicação de metodologia própria” (BRASIL, 2005, p.14/38).

decisão, por meio da substituição da quantidade de conhecimentos por conhecimentos de qualidade, o decisor reduzirá o uso de heurísticas, o que evitará o viés prejudicial à racionalidade, em prol da agilidade na tomada de decisão.

Para se alcançar um processo decisório de excelência, é preciso “aprender a distinguir entre utilizações adequadas e inadequadas das heurísticas” (BAZERMAN, 2004, p.52). O assessor de inteligência precisa, portanto, conhecer as heurísticas do decisor e identificar o modo que são empregadas, a fim de ajudá-lo a utilizar as heurísticas mais adequadas ao problema identificado, racionalizando ao máximo o julgamento do decisor e, conseqüentemente, reduzindo a racionalidade limitada.

Há três tipos de ambiente: de certeza, de risco e de incerteza. A diferença entre eles está na probabilidade de ocorrência das alternativas e não na possibilidade delas ocorrerem ou não. Ao analisar o risco, a Inteligência impõe probabilidade de ocorrência às alternativas.

O ambiente de certeza se caracteriza quando se tem um ambiente estável e as informações são restritas, fazendo com que as alternativas em potencial e as probabilidades de ocorrência sejam conhecidas. A incerteza é a situação que “se configura por não existirem informações suficientes e claras para os tomadores de decisão, inviabiliza a clareza das alternativas ou os seus riscos, tornando-se a condição mais difícil” para a decisão (MORITZ e PEREIRA, 2006, p.84). Ou seja, nem as alternativas em potencial nem as probabilidades de ocorrência delas são completamente conhecidas. Entre um e outro, está o ambiente de risco que é quando as alternativas não são totalmente conhecidas e as probabilidades de ocorrência precisam ser designadas, significando que as probabilidades de errar/acertar sejam inúmeras.

Quanto ao comportamento do decisor em relação ao risco, têm-se duas grandes possibilidades de tomada de decisão: aversão ao risco, onde a decisão será a favor da alternativa de menor risco, mesmo que seja a de menor benefício esperado; e propensão ao risco, onde a decisão será a favor da alternativa de maior benefício esperado mesmo que seja a de maior risco. Cabe, assim, à Inteligência esclarecer para o decisor os riscos e benefícios envolvidos no processo decisório.

Portanto, para racionalizar o processo decisório político-estratégico, a gestão da AID terá que ser eficiente e gerar efetividade ao subsidiar a tomada de decisão.

3. GESTÃO INADEQUADA DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA DE DEFESA

Entende-se por gestão da Inteligência de Defesa o exercício do planejamento e da execução da AID, fundamentado em doutrina e normas específicas e conformado em ciclo de inteligência próprio (BRASIL, 2002).

A Inteligência Estratégica destina-se à produção de conhecimento estratégico, isto é, “sobre a **situação internacional**, principalmente no que se refere ao poder, às vulnerabilidades, às possibilidades e a outros aspectos relacionados” (GONÇALVES, 2011, p.44, grifo nosso).

A Inteligência Estratégica de Defesa pressupõe ações voltadas “à obtenção de dados e avaliação de situações que impliquem em **ameaças** veladas ou dissimuladas, capazes de dificultar e impedir a consecução dos interesses estratégicos do país”; assim como oportunidades para consecução desses mesmos interesses; e a salvaguarda dos conhecimentos e dados que, no interesse da nação, devam ser protegidos (GONÇALVES, 2011, p.45, grifo nosso).

As mudanças ocorridas no mundo hodierno exigiram alterações no processo decisório político-estratégico de Defesa, que por sua vez demanda reformulação da gestão da AID, particularmente da Inteligência Estratégica de Defesa que sofre com a perda de agilidade, isto é, com a falta de “eficiência e efetividade dos serviços [órgãos] de inteligência no cumprimento de suas missões” (CEPIK, 2003, p.28).

A perda de eficiência se dá em razão do pouco valor atribuído ao conhecimento estratégico, por causa do descrédito do decisor quanto ao apoio da

Inteligência na tomada de decisão ou da falta de qualidade da Inteligência. E a perda de efetividade pelo mau funcionamento do ciclo de inteligência no âmbito do SINDE, ou ciclo da AID.

O conceito de ciclo de inteligência é de processo “por meio do qual a informação é reunida, convertida em inteligência [conhecimento] e disponibilizada [...] aos tomadores de decisão” (GONÇALVES, 2011, p.74). O ciclo da AID é decomposto nas fases de Orientação, Produção e Utilização. Para recuperar a agilidade do ciclo da AID, deve-se considerar a proposição do professor e estudioso do assunto Dr. Marco Cepik, de adotar uma estratégia com três eixos integrados.

O primeiro eixo é o de aumento na velocidade da produção do conhecimento, que visa tornar o conhecimento mais oportuno, por meio da redução do tempo despendido em dois grandes processos: o de coleta e busca e o de conversão das informações em conhecimento (análise).

O segundo é o de capacitar tecnologicamente o processo de análise, porque isso é “decisivo para que as organizações de inteligência possam acrescentar inputs de maior valor agregado aos processos decisórios”, gerando credibilidade do decisor na presteza e prontidão da AID (CEPIK, 2005, p.15).

O terceiro se insere nas “pressões crescentes por maior flexibilidade e também por maior integração” entre os vários órgãos de inteligência (OI), a fim de aumentar o valor e a validade do conhecimento, conferindo-lhe maior credibilidade (CEPIK, 2005, p.15).

Analisar-se-á a adoção de reformulações, de acordo com esses eixos, na gestão da Inteligência Estratégica, correlacionando as fases do ciclo da AID com os “princípios básicos” descritos na Doutrina de Inteligência de Defesa (DID) (BRASIL, 2005, p.16).

Em consonância com a DID, a fase de Orientação é expressa por meio da definição dos objetivos de inteligência. Portanto, deveria ser estabelecida pelo decisor, até porque “é a partir dela que se fará o planejamento estratégico da atividade e que os dirigentes dos serviços poderão estabelecer seus planos de atividade” (GONÇALVES, 2011, p.77). No entanto, os decisores políticos e estratégicos de Defesa não são capazes de orientar diuturnamente a gestão da inteligência, porque eles não têm tempo, nem clareza do que desejam especificamente, por causa das incertezas que os cercam.

Mas a AID não pode limitar-se a responder aos requerimentos do decisor, porque isso gera perda de agilidade. Precisa se antecipar ao “quando” e ao “que” necessário ao decisor, ou seja, precisa ser proativa. Para tanto, o SINDE elabora o Plano de Inteligência de Defesa (PINDE), que possui objetivos abrangentes baseados nos interesses nacionais e na conjuntura². Dos objetivos do PINDE são extraídos os temas e as áreas de relevância para a Defesa. Nele há também as necessidades de conhecer (NC) que explicitam os alvos de busca da AID.

Ao monitorar e pesquisar constantemente as NC, os OI acabam sendo proativos em relação aos alvos de busca da AID, caso atendam aos princípios da amplitude, clareza e integração, no decorrer da produção do conhecimento estratégico, e ao da oportunidade, no assessoramento ao decisor.

O cerne da AID é a Produção. Em conformidade com a DID, a Produção é estabelecida pelo Método para a Produção do Conhecimento (MPC), que

consiste na sequência ordenada de procedimentos executados pelo analista de forma racional e lógica [...], produzindo conhecimento com base científica, uniformizando procedimentos e assegurando que o usuário confira credibilidade ao conhecimento produzido. O MPC compreende as seguintes etapas: planejamento;

² O PINDE é confeccionado conjuntamente pelos OI do SINDE. Mas somente a partir de 2011, passou a ser referendado pelo Ministro da Defesa (Min Def).

reunião; análise e síntese; interpretação; e formalização e difusão (BRASIL, 2005, p.22 e 23).

A gestão da produção do conhecimento estratégico requer atenção, até porque o custo financeiro, de pessoal e de tempo é alto e obriga a adoção de planejamento centralizado e gestão sinérgica, a fim de atender às NC, às diretrizes específicas do decisor e, logicamente, aos princípios do controle, da segurança e exploração sistêmica.

A etapa do planejamento mantém ligação direta com a fase de Orientação, pois toda a AID tem que ser planejada em consonância aos objetivos a alcançar. Obrigatoriamente antecede a etapa de coleta e busca – ou reunião – de dados. Um criterioso planejamento que atenda aos princípios da exploração sistêmica, da interação e da objetividade, evita esforços repetitivos e desfocados do objetivo estipulado. O SINDE carece de estabelecimento de prioridade de alvos de busca e maior coordenação no planejamento, os quais poderiam ser feitos nas reuniões do Conselho Consultivo.

A reunião de dados é a etapa que mais consome recursos financeiros. Sua gestão, normalmente, faz-se sob a égide da simplicidade. Todavia, por vezes, há perda de convergência, porque a responsabilidade pela execução da coleta e busca se estende para a direção de cada tipo de fonte empregada. À guisa de explicação, a DID tipifica as fontes em humanas, de sinais e de imagens. Porém hodiernos estudiosos de Inteligência, já separam as fontes em duas grandes categorias, humana (*humint*) e técnica (*techint*).

A fonte humana é a “mais tradicional e provavelmente mais barata forma de reunião de dados” (GONÇALVES, 2011, p.84). A fonte técnica diz respeito às informações obtidas com uso de ferramentas tecnológicas. Ela engloba uma série de subtipos e envolve o universo de dados tecnológicos advindos de sinais, comunicações, imagens, fotografias, meios eletrônicos e de oriundos da interpretação de ondas e sinais eletromagnéticos ou assinaturas físicas. Com o advento da internet, a inteligência de fontes ostensivas ou abertas passou a ser não só uma forma de coleta, mas um tipo de fonte, cujo acrônimo em inglês é *osint* (*open sources intelligence*).

As fontes humana e técnica se complementam e interagem entre si. O uso integrado delas valoriza o conhecimento estratégico obtido e cristaliza o princípio da integração: “todos os dados e conhecimentos obtidos devem ser processados a fim de que o produto resultante seja um conhecimento integrado” (BRASIL, 2005, p.16).

Todavia a integração de fontes não tem sido prática diária no SINDE. Até porque ocorre no momento uma tendência de separar a reunião de dados em sistemas estanques. Um sistema seria o que está em uso, isto é, o de Inteligência. O outro seria implementado e adviria de operações de informação, cujo conceito é distinto da operação de inteligência. Esse sistema informacional se basearia em dados disponíveis, coletados por meio de ferramentas tecnológicas e de pessoal especializado em operações psicológicas, de guerra eletrônica, de comunicação social e outras. Não havendo um órgão que integre os dois sistemas e faça a gestão de ambos, o ciclo da AID se tornará difuso e sem efetividade.

Em recente diretriz, o Comandante do Exército determinou um estudo para a concepção de um sistema operacional de informações que absorveria “o atual de Inteligência e incorporaria as áreas de Guerra Eletrônica, Defesa Cibernética, Operações Psicológicas, Comunicação Social, Assuntos Cíveis e Operações de Dissimulação, dentre outras” (BRASIL, 2011, p.17). No Ministério da Defesa (MD), tem-se o Sistema de Informações Operacional (SIOP), congênere ao pretendido pelo Exército.

A etapa de análise e síntese de dados pode ser feita por quem gerenciou a reunião. Contudo, para se obter conhecimento qualitativo, a interpretação deve ser feita por analistas habilitados e com uso de ferramentas tecnológicas, preferencialmente. Quando a análise e síntese deixa a desejar, o analista se vê na

obrigação de refazer o trabalho, com perda inestimável de tempo, a fim de atender o princípio da imparcialidade. Salta aos olhos a necessidade de unidade na formação do analista de inteligência estratégica.

No MD há dois cursos formadores de analistas de inteligência, o Curso Superior de Inteligência Estratégica da Escola Superior de Guerra, e o Curso Avançado de Inteligência da Escola de Inteligência Militar do Exército. Ao entrevistar formadores dos dois cursos, ficou nítida a impressão de não haver univocidade curricular e no perfil “profissiográfico” do analista de inteligência estratégica, além de não haver disciplinas voltadas à formação específica de assessores de inteligência, como processo decisório, negociação e teoria dos jogos.

A formalização e difusão do conhecimento estratégico possuem responsabilidades repartidas. A formalização é encargo do analista, que segue normas rígidas estabelecidas pela DID e especificidade tradicional de linguagem, a fim de prover o conhecimento de clareza, concisão, amplitude e exatidão, dando-lhe o devido valor qualitativo. O encargo da difusão recai sobre o dirigente do OI em vista o controle interno e a segurança. A difusão pode ser delegada, quando a observância do princípio da oportunidade prevalecer.

Essa última etapa não carece de reformulação. Porém como a padronização da formalização não se dá somente com a DID, mas também por uma espécie de consultoria empírica, ao determinar que o analista recém-formado consulte um sênior durante sua fase inicial na Atividade, criando, à semelhança dos médicos, um processo de internalização cognitiva da habilidade de análise, síntese e interpretação de dados. Poderia o SINDE estabelecer uma estrutura formal e doutrinária da “prática de residência” do analista novinho, com base no conceito da função de *coach* estabelecida pela gestão empresarial moderna. Com o passar do tempo, essa medida conferiria valor ao conhecimento e credibilidade na AID.

A Utilização compreende o emprego do conhecimento e está relacionada com a satisfação de uso. “É a partir da utilização que são geradas novas demandas em virtude das necessidades do usuário e o sistema é realimentado” (GONÇALVES, 2011, p.81). Desse comentário do Assessor de Defesa do Senado Dr. Joanisval Brito, pode-se avaliar que o grau de satisfação do usuário guarda maior relação com a assessoria do que com o produto da Inteligência. A assessoria proativa, associada ao princípio da objetividade, agiliza o julgamento do decisor, satisfazendo-o, por fazê-lo crer na Inteligência.

Todavia a Utilização do conhecimento é dependente do decisor. Se não houver quem dialogue e receba – ou extraia quando for preciso – do decisor o que se deseja para tomar a decisão, todo esforço da gestão da Inteligência Estratégica de Defesa pode ser ineficiente. O assessoramento tem que ser contínuo. Aquele que o faz tem que obter a confiança do decisor, assim como a credibilidade na assessoria. Com certeza é a parte mais crítica da AID, dentro do escopo de subsidiar o processo decisório.

No Sistema de Defesa brasileiro, é incomum a indicação específica do assessor de inteligência no nível político e no estratégico. É comum que essa assessoria se faça por intermédio do chefe do mais alto escalão de Inteligência disponível. O Subchefe de Inteligência Estratégica é quem mais vezes realiza o assessoramento ao Min Def e ao Chefe do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (CEMCFA). O Assessor de Inteligência Operacional presta assessoria ao CEMCFA e raramente ao Min Def.

Nota-se que há na administração do MD, dois assessores distintos de inteligência para os mesmos decisores. O fato é que para o SINDE um é assessor de Inteligência Estratégica e o outro de Inteligência Operacional. Mas na práxis diária, um gerencia a Atividade de Inteligência Estratégica de Defesa e o outro gerencia o SIOp, que é um sistema informacional de reunião de dados voltada às operações conjuntas.

Não há como subdividir a Inteligência. Pode-se tipificar a assessoria de inteligência pelo nível do decisor: político, operacional e tático. A Subchefia Inteligência Estratégica (SCIE) cumpre o objetivo de assessorar os decisores políticos e os estratégicos do MD. A Assessoria de Inteligência Operacional (AIOp) assessoria o decisor operacional, com vista ao planejamento e emprego das Forças Armadas conjuntamente. Por essa razão e atendendo aos princípios da interação e da simplicidade, observa-se a necessidade da fusão dos dois OI.

Por fim, considerando que historicamente os recursos para a AID são parcos, verifica-se que o planejamento do uso de recursos passa a ser o ponto nevrálgico da gestão. A gestão da Inteligência Estratégica de Defesa tem que ser centralizada, a fim de evitar “duplicidade de esforços e interferência entre órgãos, além de proporcionar apoio mútuo e em profundidade, assegurando um emprego eficaz e o melhor rendimento dos recursos aplicados” (SOUZA FILHO, 2011, p. 31).

4. SUGESTÕES PARA INTELIGÊNCIA DE DEFESA DO SÉCULO XXI

Portanto para a AID se tornar mais ágil e adequada às necessidades exigidas pelo atual processo decisório político-estratégico de Defesa, sugere-se que se ponha em prática cinco reformas na Inteligência de Defesa.

4.1 USO FREQUENTE DA INTELIGÊNCIA PELO DECISOR

O cliente de mais alto nível da AID é o decisor político-estratégico que, seguindo a tendência, deverá utilizar cada vez mais o conhecimento estratégico e, possivelmente, a assessoria de inteligência contínua para lhe apoiar nas tomadas de decisão. Lógico que isso independe da AID, caberá mais ao decisor em quebrar o paradigma de decidir costumeiramente sob-heurísticas e passar a crer no apoio da Inteligência.

A sugestão é que os decisores políticos e estratégicos do Sistema de Defesa se acerquem de pessoas formadas em Inteligência ou que sejam reconhecidos pela comunidade de Inteligência de Defesa, pela sua expertise e excelência. Além de usarem os conhecimentos disponibilizados com mais frequência.

4.2 REVISÃO DA FORMAÇÃO DE ANALISTAS E DA DOUTRINA

A globalização acarretou em forçosa inserção de gama variada de assuntos que passaram a fazer parte dos temas e áreas estabelecidos na fase de Orientação. Isso ocasionou um maior número de agentes e analistas para processá-los sem, muitas vezes, o devido preparo técnico profissional que agilizem e valorizem os conhecimentos. Além disso, urge a necessidade de formar assessores de inteligência, com domínio de técnicas especializadas para apoiar o decisor na utilização adequada de suas heurísticas.

Sugere-se assim revisão de conteúdo disciplinar nos estabelecimentos formadores de pessoal de Inteligência de Defesa, inclusive com acréscimo da função de assessor de inteligência no perfil profissiográfico do analista; e implantação de estrutura formal e doutrinária da “prática de residência” nos OI do SINDE.

4.3 IMPRIMIR SINERGIA E TRABALHO SISTÊMICO

A duplicidade de OI no ambiente organizacional do MD causa embaraços na gestão das fases de Orientação e Utilização da AID e vai de encontro ao desenvolvimento de trabalho sistêmico. No decorrer da Produção do conhecimento estratégico, há falta de sinergia por haver perda de foco no planejamento conjunto de reunião de dados e, por consequência, inexistência do conhecimento difundido.

Sugere-se a integração da SCIE e AIOP sob subordinação do CEMCFA, por ser o cargo militar de mais alto nível na administração do MD e importante decisor do Sistema de Defesa, abaixo somente do Min Def. Com isso haveria otimização do gerenciamento da Inteligência Estratégica e assessoria de inteligência centrada em um só assessor, fator fundamental para fomentar a credibilidade do usuário junto à AID.

4.4 INTEGRAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA E OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO

Há possibilidade de se implantar sistemas informacionais paralelos e concorrentes aos de Inteligência, com o prosseguimento do funcionamento do SIOp descoordenado do SINDE e a implantação do sistema congênere no Exército. Isso recrudescerá a perda de eficiência e de efetividade da AID, por induzir à competição entre os OI do SINDE.

A sugestão, para esse caso, é a fusão da AIOP com a SCIE, sob direção desta, e a implantação do SOI separadamente do SIEx, mas sob a gestão do sistema operacional de inteligência. Em ambos os casos, ocorreria a integração gerencial do ciclo de inteligência e ganho de agilidade na Produção do conhecimento estratégico.

4.5 GERENCIAMENTO JUDICIOSO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS

Como a Produção é a fase de maior custo e a etapa de reunião de dados que demanda mais recursos, em razão dos meios tecnológicos de coleta e busca, pode-se supor que o maior vulto dos recursos se dirija às fontes técnicas. Isso tende a prejudicar as duas funções características da AID: a busca do dado negado e a análise. Caso o gerenciamento seja centralizado, o gestor teria condições de realizar as compensações necessárias para evitar a perda de velocidade e de valor do conhecimento estratégico.

A sugestão, sendo assim, é de manter a gestão de recursos voltados à Inteligência de Defesa o mais centralizado possível, de preferência com o OI de direção geral do SINDE, a SCIE, até porque isso é intrínseco ao princípio da interação.

Enfim, pretendeu-se aqui identificar as inadequações da AID e propor sugestões, que não se acredita serem exaustivas, para melhoria da gestão da Inteligência Estratégica de Defesa. O conhecimento estratégico precisa ter alto valor agregado para proporcionar confiabilidade da AID pelo processo decisório de Defesa. E a assessoria de inteligência ser efetiva para obter credibilidade junto ao decisor político-estratégico.

REFERÊNCIAS

ADLER, Alexandre (apresentação). **Relatório da CIA**: como será o mundo em 2020. Tradução: Cláudio Blanc e Marly Netto Peres. São Paulo: Ediouro, 2006.

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**: para cursos de administração e economia. Tradução: Arlete Simile Marques. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira; CAZARINI, Edson Walmir. **A evolução do processo decisório**. Niterói: Anais do 18º ENEGEP, 1998, 8 p. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART094.pdf>. Acesso em: 04 maio 2012.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011 – 2014**. Publicada na Seção 2 do Diário Oficial da União, Edição Especial. Brasília: 2011.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina de Inteligência de Defesa** – MD52-N-01. 1ª ed. Brasília, 2005, 40 f. Paginação irregular.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. **Portaria Normativa nº 295 de 2002**. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/doutrinamilitar/Portarias/295_2002.pdf>. Acesso em: 05 maio 2012.

CEPIK, Marco A. C. **Espionagem e Democracia: agilidade e transparência como dilema de serviços de inteligência**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 1 CD-ROM.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. 2ª ed. Niterói, RJ: Impetus, 2011.

KEEGAN, John. **Inteligência na Guerra: conhecimento do inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda**. Tradução de S. Duarte. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. 2006, 168p. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração a Distância. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em: <http://www.uapi.ufpi.br/conteudo/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf>. Acesso em: 05 maio 2012

SOUZA FILHO, Pedro Barboza de. **A gestão da inteligência no âmbito do Ministério da Defesa**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2011, 48 f.

SOBRE O ARTIGO E OS AUTORES

Artigo apresentado no VI ENABED em São Paulo, 2012.

Citação:

SÁ JUNIOR, G.; MOTA, R. M. Sugestões para a Inteligência de Defesa deste século. **Coleção Meira Mattos, revista das ciências militares**. Volume 3, nº 27, 3º quadrimestre. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

Resumo:

Tendo em vista a eclosão da Era do Conhecimento, o processo decisório aperfeiçoou-se, por meios científicos, para se ampliar a eficácia da decisão. Em consequência, cresce a importância da assessoria da Atividade de Inteligência, cujo processo de produção do conhecimento, fundamentado no dinamismo, encontra-se em fase de mudança. A Atividade de Inteligência é, por natureza e destino, quem ao longo do processo decisório, em qualquer nível, e no âmbito da Defesa, em particular, que disponibiliza conhecimentos que permitem a consecução da ação de decidir racionalmente.

Desse modo, considerando a dinâmica das rápidas mudanças atuais do Século XXI, as relações entre produtores e usuários do Sistema de Inteligência de Defesa, os aspectos legais de controle público e as mudanças doutrinárias em evolução, como deve ser organizada e prestada uma assessoria de Inteligência para atender aos atuais desafios do processo decisório político-estratégico no âmbito da Defesa Nacional?

No campo da política externa, verifica-se que o Brasil tem adotado ações e atitudes de protagonista no cenário internacional, principalmente na América do Sul, o que resulta nas mais diversas reações, seja no âmbito interno, seja no externo. Contudo suas ações provêm de decisões muitas vezes empíricas, sem seguir um

método científico e eficaz em racionalidade. Portanto, as cobranças internas e as pressões externas têm demandado os tomadores de decisões, particularmente no âmbito da Defesa Nacional, a virem a utilizar métodos mais eficientes, cujos efeitos desejados das decisões adotadas sejam passíveis de avaliação, permitindo-se que sejam realizadas alterações corretivas no decorrer das ações.

O professor Marco Cepik, ao se referir sobre a relação entre a Inteligência e a política internacional, assevera que a Inteligência é um componente do poder do Estado, à semelhança das Forças Armadas, e que sua maximização pelos governantes é decisiva para a manutenção das condições de sobrevivência econômica e política do governo e da população. Segundo Cepik, o funcionamento ideal da Atividade de Inteligência contribui para tornar o processo decisório governamental mais realista, ágil e eficiente.

Portanto, segundo esta concepção, a assessoria de Inteligência se torna imprescindível ao tomador de decisão político-estratégico de Defesa. A Inteligência é produtora e difusora de conhecimentos que fundamentam a identificação do problema e participa do levantamento dos objetivos a alcançar, ao estimar eventos futuros, por predição lógica, que permitem realizar o “jogo mental” para a busca de soluções do problema, visando aos efeitos desejados.

No Brasil, a Atividade de Inteligência de Defesa passa por um momento de revisão doutrinária e de práticas, em razão de ser questionada a validade de seu assessoramento, dos novos arcações legais e das demandas do processo de Transformação da Defesa e do Exército, o qual prevê a integração de sistemas de análise de informações em um só Sistema de Informação, cuja missão precípua também será de apoiar o processo decisório de alto nível.

Palavras-Chave: Inteligência de Defesa; Inteligência Estratégica; processo decisório.

Autores:

GENESSI SÁ JUNIOR – Coronel do Exército Brasileiro

Possui mestrado em Ciências Militares pela ESCOLA DE COMANDO E ESTADO MAIOR DO EXERCITO - ECEME (2003). Tem experiência na área de Defesa, com ênfase em Estratégia Militar. É aluno do curso de especialização de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, pela ECEME. É especialista em Inteligência.

<http://lattes.cnpq.br/0368431269469733>

maidisa@ig.com.br

RUI MARTINS DA MOTA – Major do Exército Brasileiro

Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) (1995) e Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) (2003). Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) (2009) e Especialização em Relações Internacionais pela UnB (2005). Especialização em Bases Geo-Históricas para Formulação de Estratégia pela ECEME (2009). Doutorando pela ECEME (desde 2011).

<http://lattes.cnpq.br/9191058528725923>

martinsmotta@gmail.com

Recebido em novembro de 2012.

Aprovado para publicação em dezembro de 2012.