CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THIAGO RAMOS DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO PROCESSO DECISÓRIO: A PERCEPÇÃO POR MEIO DO OLHAR DO GESTOR

BELO HORIZONTE
2021

THIAGO RAMOS DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO PROCESSO DECISÓRIO: A PERCEPÇÃO POR MEIO DO OLHAR DO GESTOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça

BELO HORIZONTE

2021

Santos, Thiago Ramos dos
S237i A importância da inteligência de segurança pública no processo decisório: a percepção por meio do olhar do gestor / Thiago Ramos dos Santos. – 2021.
95 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientador: Fabrício Molica de Mendonça.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Segurança pública – Administração – Teses. 2. Serviço de inteligência – Teses. 3. Processo decisório – Teses. 4. Administração pública – Teses. I. Mendonça, Fabrício Molica de. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 351.75

Elaboração da ficha catalográfica pela bibliotecária Jane Marangon Duarte, CRB 6º 1592 / Cefet/MG

THIAGO RAMOS DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA NO PROCESSO DECISÓRIO: A PERCEPÇÃO POR MEIO DO OLHAR DO GESTOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais.

APROVADA em 15 de setembro de 2021.

Dra. Lílian Bambirra de Assis – CEFET-MG

Dr. Hélio Hiroshi Hamada – Externo

Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça

Orientador

BELO HORIZONTE

2021

À Deus, nosso Pai Celestial, Grande Arquiteto do Universo, dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), desde a Patrícia Fonseca de Souza até o professor orientador Fabrício Molica de Mendonça. De igual forma, agradeço a todos os colegas de serviço das Unidades que trabalhei durante esse tempo. Graças a vocês, pelo acolhimento e ajuda, realizar o mestrado sempre foi um desafio, nunca uma dificuldade.

Agradeço a turma regular de 2019 do mestrado, não esquecendo daqueles alunos especiais que estiveram conosco. Conhecer e conviver com vocês foi o melhor dos presentes. Cada dia de aula com café em sala, datas comemorativas ou videoconferências amenizavam as correrias que passamos para dar conta de todas as atividades. Pelos conhecimentos que adquiri e pelas pessoas das quais me aproximei, certamente me tornei uma outra pessoa.

Minha gratidão também a todos os servidores da segurança pública que contribuíram para a êxito dessa pesquisa: aqueles que concederam as entrevistas; aqueles que facilitaram o contato com os entrevistados; aqueles que compartilharam textos e materiais, entre outros que ajudaram direta ou indiretamente.

À minha esposa, por compartilhar esse desafio, sabendo suportar e compreender todas as limitações impostas durante esse período.

RESUMO

A pesquisa teve por finalidade entender a relação entre e o gestor público e a atividade de inteligência, identificando como o tomador de decisão, no âmbito da segurança pública de Minas Gerais, percebe e utiliza a inteligência como instrumento de assessoria dentro do processo decisório. Pela teoria, abordou-se os fundamentos da análise da decisão propostas por Howard e Abbas e a racionalidade limitada proposta por Simon, relacionando-as com a literatura sobre a atividade de inteligência. O percurso metodológico foi desenhado em torno de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e analítico. O procedimento técnico recorreu à pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada via entrevista semiestruturada aplicada a gestores que utilizam as informações do sistema de inteligência, tratados por meio da análise de conteúdo. A atividade de inteligência tem como escopo produzir conhecimentos precisos e oportunos para assessorar o tomador de decisão em qualquer nível do processo decisório, sobre um amplo espaço do conhecimento sobre o qual seja necessário analisar o problema. Pelo ramo da contrainteligência, a atividade visa proteger a organização no cumprimento de sua missão institucional, monitorando as principais ameaças. No processo decisório, os resultados apontam que a Inteligência de Segurança Pública amplia a visão que o tomador de decisão tem sobre o problema e suas alternativas disponíveis, propiciando mais eficiência no uso dos limitados recursos e resultando em uma decisão mais acertada por parte do gestor. A assessoria da inteligência auxilia na mitigação da racionalidade limitada que o tomador de decisão enfrenta. A falta desses conhecimentos de inteligência aumenta o risco de não atingir os resultados almejados. Porém, essa atividade, em geral, é pouco conhecida pelos tomadores de decisão no âmbito da segurança pública, com exceção dos que tiveram a oportunidade de trabalhar nela durante sua carreira, antes de ocupar cargos de gestão na alta hierarquia da instituição. Isso faz com que a própria atividade de inteligência tenha que mostrar sua importância e finalidade aos gestores sob o risco de serem ignorados ou afastados do processo decisório.

Palavras-Chave: Atividade de inteligência. Fundamentos da Análise de Decisão. Processos decisórios. Segurança Pública.

ABSTRAT

The main objective of the research was to understand the relationship between the public manager and intelligence, identifying how the decision maker, in the context of public security in Minas Gerais, perceives and uses intelligence as an advisory tool within the decision-making process. In theory, the study addressed the fundamentals of decision analysis proposed by Howard and Abbas and the limited rationality proposed by Simon, relating them to the literature on intelligence. The methodological path was designed around a qualitative and descriptive research. The technical procedure was bibliographic and documentary research. Data collection took place via semi-structured interviews applied to managers who use information from the intelligence system, treated through content analysis. Intelligence aims to produce accurate and timely knowledge to advise decision-makers at any level of the decision-making process, on a wide space of knowledge on which it is necessary to analyze the problem. In counterintelligence, the activity aims to protect the organization in fulfilling its institutional mission, monitoring the main threats. In the decision-making process, the results show that Public Security Intelligence expands the view that the decision maker has about the problem and its available alternatives, providing more efficiency in the use of limited resources and resulting in a better decision by the manager. Intelligence advice helps to mitigate the limited rationality that the decision maker faces. Lack of such intelligence knowledge increases the risk of not achieving the desired results. However, this activity is generally little known by decision makers within the scope of public security, with the exception of those who had the opportunity to work in it during their career, before occupying management positions in the higher hierarchy of the institution. Therefore, intelligence itself has to show its importance and purpose to managers under the risk of being ignored or removed from the decision-making process.

Keywords: Intelligence. Foundations of decision analysis. Decision-making process. Public Security.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise lexical dos 845 títulos dos trabalhos e publicações de Simon 20
Figura 2 – O banquinho da decisão de qualidade 24
Figura 3 – Nuvem de palavras em pesquisas relacionadas a temas de inteligência 35
Figura 4 – Órgãos que compõem o Sistema Brasileiro de Inteligência 48
Figura 5 – Linha do tempo da composição do Sistema Brasileiro de Inteligência 48
Figura 6 – Como a inteligência é percebida por meio do olhar do gestor de segurança pública em Minas Gerais 70
Figura 7 – A decisão de qualidade na segurança pública 80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistematização da atividade de inteligência 28
Quadro 2 – Antagonismos entre ciência e inteligência 31
Quadro 3 – Histórico mundial do uso de informações 40
Quadro 4 – Categorias de análise e os temas 58

LISTA DE SIGLAS

ABIN – Agência Brasileira de Inteligência

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CAAE – Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CCAI – Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CGI – Central a Coordenação-Geral de Inteligência

CIA - Central Intelligence Agency

COAF – Conselho de Controle de Atividades Financeiras

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CBMMG – Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais

CSIE – Curso Superior de Inteligência Estratégica

DI – Departamento de Inteligência

ESG – Escola Superior de Guerra

ESNI – Escola Nacional de Informações

GSI – Gabinete de Segurança Institucional

INASIS – Associação Internacional para Estudos de Segurança e Inteligência

ISP – Inteligência de Segurança Pública

PCMG – Polícia Civil de Minas Gerais

PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais

PNI – Política Nacional de Inteligência

PNISP – Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

SAE – Secretaria de Assuntos Estratégicos

SEJUSP – Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SFICI – Serviço Federal de Informações e Contrainformações

SISBIN – Sistema Brasileiro de Inteligência

SISNI – Sistema Nacional de Informações

SISP – Subsistema de Inteligência de Segurança Pública

SNI – Serviço Nacional de Informações

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
2 REFERENCIAL TEÓRICO **17**
2.1.1 Processo decisório 17
2.1.2 A racionalidade limitada 18
2.1.3 Fundamentos da análise da decisão 21
2.1.4 A metáfora do banco de três pernas 23
2.2 Uma introdução à Atividade de Inteligência 25
2.2.1 A Inteligência de Segurança Pública 26
2.2.2 A sistematização da atividade de inteligência 28
2.2.3 A atividade de inteligência e as áreas do conhecimento 30
2.2.4 Inteligência de Estado e a inteligência empresarial 33
2.3 Estado da arte em inteligência 34
2.3.1 Os pesquisadores em inteligência 37
2.4 Epistemologia da Atividade de Inteligência 39
2.4.1 História da inteligência no mundo 40
2.4.2 A atividade de inteligência no Brasil 43
2.5 A Atividade de inteligência na atualidade 46
2.5.1 A Inteligência de Segurança Pública no Brasil e em Minas Gerais 49
2.5.2 A Inteligência na Democracia 50
3 METODOLOGIA **52**
3.1 Análise dos dados coletados 54
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO **58**
4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa 58
4.2 A forma como os gestores se veem e se relacionam com a equipe de inteligência sob seu comando 63
4.3 Percepção da atividade de inteligência na opinião do gestor 69
4.3.1 A atividade de inteligência na segurança pública na visão dos gestores 73
4.3.2 A inteligência no processo decisório 75
4.4 Sintetizando as observações da pesquisa 79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 83
REFERÊNCIAS **86**

APÊNDICES 90
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE 90
APÊNDICE B – Roteiro para entrevista semiestruturada 94

1 INTRODUÇÃO

As organizações de segurança pública são compostas por inúmeros indivíduos e precisam tomar decisões o tempo todo para manter a segurança das pessoas e do patrimônio. Para isso, seus gestores precisam de informações oportunas para que, em um curto espaço de tempo, possam tomar boas decisões de forma a garantir sua missão constitucional.

A tomada de decisão é uma atividade humana em que há a escolha por uma alternativa dentre diversas outras possíveis, que leva em consideração – além das alternativas que o tomador de decisão enfrenta – as informações relevantes que ele possui e suas próprias preferências acerca do problema. Por isso, antes de se escolher o caminho a ser seguido, exige-se que seja feita a análise dessa decisão, para que se possa transformar um problema difícil de entender e de explicar em algo claro, entendível ou óbvio (HOWARD; ABBAS, 2016).

Quando se trata de organizações públicas e privadas, por serem compostas de vários atores envolvidos e/ou partes interessadas nas decisões e suas consequências, apresentando grande número de alternativas de comportamento, o processo decisório tende a ser ainda mais complexo, requerendo um maior nível de conhecimento, visto que, a tomada de decisão sempre é limitada pelos atores envolvidos, recursos e tempo disponíveis, onde o tomador de decisão nunca tem uma ideia totalmente clara do problema (SIMON, 1956).

No contexto das decisões do Estado, a atividade de inteligência possui papel fundamental na assessoria ao tomador de decisão, pois produz conhecimento de forma oportuna, abrangente e confiável, de acordo com as necessidades daquele que decide. A inteligência se refere à coleta, análise e disseminação de informações que, no todo ou em parte, não estão disponíveis em fontes convencionais. Somado a isso, através do ramo da contrainteligência, a atividade tem a função de atuar na neutralização da inteligência adversa, na salvaguarda do conhecimento sensível e na identificação de ameaças ou oportunidades (BRASIL, 2016; CEPIK, 2003; CANADA, 1996; PLATT 1974).

A segurança pública é uma ramificação do Estado que também faz o uso da atividade de inteligência. De acordo com a Constituição Federal da República de 1988, a segurança pública é exercida para preservação da ordem pública e segurança das pessoas e do patrimônio. Além disso, é direito e responsabilidade de todos e dever do Estado, exercida através das polícias e do corpo de bombeiros militar.

A atividade de Inteligência na esfera de Segurança Pública consiste na produção de conhecimento para subsidiar os tomadores de decisão no planejamento e na execução de ações

relacionadas à atos criminosos que atentem à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio (BRASIL, 2021).

Minas Gerais, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é o 4º maior estado do Brasil em extensão territorial, o 2º mais populoso e o que possui o maior número de municípios, 853. A segurança pública mineira é realizada através da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros, que são órgãos autônomos, subordinados ao Governador do Estado (MINAS GERAIS, 2020). A Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (Sejusp) é responsável pela gestão do sistema prisional mineiro, através Departamento Penitenciário de Minas Gerais, e pela promoção da política estadual de segurança pública, de maneira integrada com os outros órgãos estaduais, federais e municipais. Dentro da estrutura da Sejusp, referente a atividade de inteligência, tem-se como órgão central a Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada (Suint), a qual se subordina a Superintendência de Inteligência e Integração da Informação, que coordena as atividades de inteligência de segurança pública no estado (MINAS GERAIS, 2019).

A inteligência de segurança pública (ISP) é fundamental para o desempenho satisfatório das instituições policiais, em que o conhecimento produzido pelas suas agências influencia diretamente a tomada de decisão, a otimização dos serviços e o emprego operacional do policiamento. Entretanto, no Brasil, estudos apontam que há um descompasso entre a atividade de inteligência e os tomadores de decisão no campo da segurança pública, onde os gestores desconhecem as potencialidades dessa atividade e, consequentemente, não conseguem aproveitá-la, prejudicando a eficiência e eficácia do processo decisório (ROCKEMBACH, 2017), visto que, o produto da inteligência não é para ser coletado e depois arquivado. Ele deve ir além do que apenas informar, ou seja, deve auxiliar as pessoas a tomarem decisões (LEWENTHAL, 2015).

Assim, partindo do princípio de que a capacidade de produção de conhecimento das agências de inteligência precisa estar em sintonia com a habilidade dos tomadores de decisão – demandantes e clientes dessas agências – em utilizá-los, à luz da teoria da racionalidade limitada de Simon e dos fundamentos da análise de decisão de Howard e Abbas, que tornam fundamentais o uso dos instrumentos de assessoramento para a obtenção do conhecimento necessário para equilibrar a lógica da tomada de decisão, surge o seguinte problema de pesquisa: Como a atividade de inteligência é percebida e utilizada pelos tomadores de decisão no âmbito da segurança pública, no Estado de Minas Gerais, durante o processo decisório?

A pesquisa tem por finalidade entender a relação entre e o gestor público e a atividade de inteligência, identificando como o tomador de decisão, no âmbito da segurança pública de

Minas Gerais, percebe e utiliza a inteligência como instrumento de assessoria dentro do processo decisório.

Para responder à pergunta de pesquisa, propõe-se como objetivo geral: entender, na relação entre o gestor público e a atividade de inteligência, como o tomador de decisão, no âmbito da segurança pública de Minas Gerais, percebe e utiliza a inteligência como instrumento de assessoria dentro do processo decisório.

Os objetivos específicos, decorrentes do desdobramento do objetivo geral são: 1) compreender como a atividade de inteligência se enquadra dentro do processo decisório e auxilia o tomador de decisão; 2) investigar qual a percepção e a utilização da atividade de inteligência pelos tomadores de decisão, dentro do ambiente da segurança pública.

O Brasil, embora possua uma atividade de inteligência considerada recente, vêm avançando na construção de conhecimentos com vistas a fortalecer sua estrutura, tanto em termos teóricos quanto práticos. Ainda assim, o aperfeiçoamento da teoria, seja pelo desenvolvimento de novos conceitos, seja pela reflexão dos processos existentes, é uma carência desse ramo do conhecimento a ser explorado pela área acadêmica. O estudo do assunto processo decisório se enquadra nas tendências de produção científica, ou lacunas do conhecimento, na área de inteligência propostas por Hamada (2017a).

O foco principal da atividade de inteligência de segurança pública é para a prevenção e repressão de crimes, auxiliando o processo decisório desde o direcionamento e emprego do policiamento preventivo, até nas decisões de nível estratégico. A inteligência é apontada como uma das principais soluções para as crises no campo da segurança pública. Contudo, a ISP precisa ser encarada com mais profissionalismo e seriedade no país. Ao mesmo tempo, é necessário desenvolver a mentalidade de inteligência nos gestores da segurança pública, sendo este um dos desafios da ISP para os próximos anos (ROCKEMBACH, 2017).

O objeto de pesquisa proposto consiste em uma lacuna do conhecimento percebido pela literatura e seu resultado pode ser útil tanto para o amadurecimento da atividade de inteligência, como também, para a conscientização dos tomadores de decisão quanto à finalidade e a capacidade da atividade de inteligência dentro do processo decisório. Também, busca contribuir com a sociedade no geral, ao abordar um tema relevante à Administração Pública.

Observa-se, outrossim, que a presente dissertação está contida na linha de pesquisa de Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais, ofertada pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Busca-se, portanto, contribuir para os estudos tanto na área de processos

decisórios, quanto na área de inteligência, uma vez que esta assessora o tomador de decisão, devendo ambos estarem conectados para que o resultado do processo seja de qualidade.

A dissertação está dividida em cinco seções, incluindo esta introdução que apresenta o contexto do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico com os principais constructos desta dissertação, abordando o conceito de decisão, os fundamentos da análise de decisão, a racionalidade limitada do tomador de decisão e suas preferências. Nessa seção, também, apresenta-se as definições da atividade de inteligência e como se deu sua evolução, com foco no ramo da inteligência de segurança pública.

Na terceira seção, descrevem-se os aspectos metodológicos e seus procedimentos para os estudos empíricos, com uma abordagem descritiva e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio entrevista semiestruturada apoiada pelo diário de campo. Foram entrevistados doze gestores, dos órgãos de segurança pública de Minas Gerais, que atuaram em um cargo de gestão que tivessem sob seu comando uma seção de inteligência, no período de 2019 a 2021. Os dados coletados foram tratados por meio da análise de conteúdo.

A quarta seção apresenta os resultados e as discussões dos dados analisados, seguidos das considerações finais, como quinta seção. Por fim, apresenta-se as referências utilizadas e os apêndices com o termo de consentimento e o roteiro para realização das entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Processo decisório

Administrar é a arte de realizar as coisas e uma teoria da administração deve ocupar-se tanto dos processos de decisão, como dos processos de ação. Processos administrativos são processos decisórios compostos, entre outros elementos, pelo assessoramento e pela informação que circulam em ambos os sentidos dentro da hierarquia administrativa (SIMON, 1965). O uso de instrumentos assessórios ao processo decisório é importante na medida em que auxilia o tomador de decisão a reduzir a incerteza e transformar a confusão em clareza de pensamento e ação (ABBAS, 2014).

Tratando-se de decisões do Estado, a atividade de inteligência atua como um instrumento fundamental aos tomadores de decisão, por meio do assessoramento com informações oportunas que contribuam para uma tomada de decisão de qualidade.

Inteligência é o processo pelo qual certos tipos de informação são requeridos, coletados, analisados, difundidos e disponibilizados aos tomadores de decisão. Esse processo segue uma metodologia de produção de conhecimento específico à atividade (GONÇALVES, 2018). A Inteligência é uma atividade especializada e típica de Estado, a quem deve atender precipuamente, agindo em estrita obediência ao ordenamento jurídico (BRASIL, 2016).

A tomada de decisão é uma iniciativa humana e as decisões podem ser reativas ou proativas. As decisões reativas são impostas devido a algum acontecimento externo, enquanto decisões proativas podem ser tomadas de forma antecipada, antes que qualquer estímulo externo aconteça (HOWARD; ABBAS, 2016).

A atividade de inteligência visa atuar dentro do cenário das decisões proativas. De acordo com Gonçalves (2018), um conhecimento de inteligência prescinde da oportunidade e deve conjecturar sobre um evento antes que ele aconteça, antecipando-se a ameaças ou oportunidades.

Com vistas a clarear o entendimento sobre o contexto do processo decisório, define-se decisão como uma escolha entre duas ou mais alternativas que envolve uma alocação irrevogável de recursos, sendo estes escassos e valiosos, como o dinheiro e o tempo, por exemplo. Pensar em uma decisão leva tempo e a decisão de pensar em uma decisão é um uso irrevogável desse tempo (HOWARD; ABBAS, 2016).

A palavra decisão significa cortar. Enquanto se pensa apenas na decisão, não estará se cortando nada, exceto o tempo que poderia ser gasto com outra coisa. Quando se decide, corta-se alguns possíveis futuros e cria-se a possibilidade de outros. Uma decisão é tomada em um determinado momento no tempo, dentro das preferências de quem decide. O que se pretende é escolher a melhor alternativa, considerando adequadamente a incerteza do futuro (ABBAS, 2014).

Em outras palavras, a solução de problemas significa escolher assuntos que requeiram o estabelecimento de metas e a tomada de decisão consiste em avaliar e escolher entre as alternativas disponíveis, ambas intermediadas pelo planejamento, pela projeção de cursos satisfatórios de ação (BALESTRIN, 2002; SIMON, 1965).

Por alternativas, Howard e Abbas (2016) consideram aquelas que estão acessíveis ao tomador de decisão. Se ele não tem alternativas, ou se tem apenas uma, então não há escolha sobre o que fazer e não há nenhuma decisão a se tomar. Além disso, encontrar alternativas exige tempo e esforço.

Dessa forma, o ambiente organizacional se torna, naturalmente, um ambiente de tomada de decisões contínuas, onde as pessoas tanto tomam decisões, quanto são afetadas pelas consequências das decisões tomadas.

Ao se falar em alternativas disponíveis, e não em todas as alternativas, demonstra-se a importância que o conhecimento prévio tem para o tomador de decisão, para que seja possível analisar um maior número de cenários de forma que as melhores alternativas lhe sejam disponibilizadas, aumentando as condições de se tomar uma decisão de qualidade. Para melhor entender esse pensamento, recorre-se à teoria da racionalidade limitada de Simon.

2.1.2 A racionalidade limitada

Apresenta-se, nesta seção, o conceito da racionalidade limitada, que interfere diretamente na tomada de decisão, e algumas considerações sobre um dos grandes pesquisadores desta temática.

Herbert Simon (1916-2001), conhecido como o pai do behaviorismo, se destacou no campo de estudos organizacionais orientado por uma preocupação basilar: buscar uma melhor compreensão do real comportamento humano no processo de tomada de decisão e resolução de problemas dentro das organizações, o que lhe rendeu o Prêmio Nobel em economia no ano de

1978. Seus estudos refutaram alguns pressupostos basilares da economia neoclássica, saindo da convencional teoria da oferta e demanda para a complexidade do mundo da psicologia social, entendendo que o comportamento humano é intencional e limitado na busca de comportamentos satisfatórios. Também, fez duras críticas à teoria clássica da administração, considerando-as superficiais, simplistas e com falta de objetividade. À época, dava-se mais atenção às ações do que ao processo decisório (BALESTRIN, 2002).

Simon (1956) considera que os tomadores de decisão possuem habilidades limitadas, ou seja, eles nunca têm uma ideia totalmente clara do problema para avaliar todas as possíveis alternativas, antes de escolherem o caminho a ser seguido. Isso faz com que, também, tenham dificuldades em lidar com as consequências incertas das decisões tomadas.

Dessa forma, ainda de acordo com o autor, os problemas podem ser formulados como a busca de um compromisso satisfatório e a resolução de um problema e a tomada de decisão sempre é limitada pelos recursos e tempo disponíveis. Em um ambiente de tomada de decisão, é necessário entender que diversos são os pontos de vista e as dimensões que se tem do problema. Além disso, vários são os atores participantes do processo decisório, como também, as partes interessadas.

No setor público, fica nítido a multiplicidade de atores envolvidos. Além do interesse público, que muitas vezes é difuso, também há a separação dos três poderes que formam o Estado: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário.

A racionalidade pressupõe uma opção entre todas as possíveis e requer um conhecimento prévio e completo das consequências de cada ação. Porém, na prática, apenas uma fração de todas as alternativas possíveis são levadas em consideração. Como as consequências de uma decisão são futuras, a prospecção deve suprir a falta de certeza (SIMON, 1956).

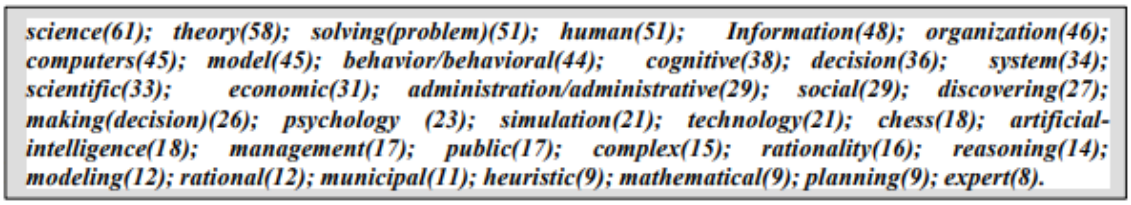
Para March e Simon (1958 apud BALESTRIN, 2002, p. 5), a limitação do processamento de informações pelas pessoas ao se tomar uma decisão faz com que elas busquem, geralmente, uma aproximação que atenda aos padrões mínimos de satisfação e não de otimização. Assim, distingue-se uma alternativa ótima de uma satisfatória. Uma alternativa ótima aconteceria quando todas as alternativas fossem comparadas, ao passo que uma alternativa satisfatória seria quando se define um padrão mínimo de satisfação para as alternativas, escolhendo aquela que melhor se enquadrar.

A inteligência contribui para o processo decisório, considerando a racionalidade limitada daquele que decide, pois a ela compete assessorar aquele que toma a decisão com informações oportunas, abrangentes e confiáveis obtidas pelo acompanhamento e pela

avaliação das conjunturas internas e externas, buscando identificar e antecipar fatos e situações que possam resultar em ameaças ou oportunidades (BRASIL, 2016; CEPIK, 2003).

Sobre as principais contribuições de Simon para os estudos organizacionais, Balestrin (2002, p.10) analisou o título de 845 trabalhos de Simon, entre livros e artigos, publicados no período compreendido de 1937 a 2001. Entre as palavras que apareceram por mais de 25 vezes nos resultados, estão: resolução de problemas; humano; behaviorismo; decisão; tomada de decisão. Esses termos demonstram como o comportamento humano no processo de resolução de problemas e a tomada de decisão estiveram presentes em grande parte das pesquisas e publicações de Simon (Figura 1).

Figura 1 – Análise lexical dos 845 títulos dos trabalhos e publicações de Simon.



Fonte: (BALESTRIN, 2002, p. 9).

Observou-se, também, que a predominância de termos como ciência; teoria; científico; administração/administrativo, denotam a constante preocupação das pesquisas em propor, analisar e desenvolver teorias. Em uma análise dos trabalhos, dividindo-os por décadas, percebeu-se que as palavras decisão; humano; solução de problemas e Behavior; aparecem em todos os períodos, reforçando a preocupação de Simon com o comportamento humano no processo de tomada de decisão e resolução de problemas no decorrer de sua carreira (BALESTRIN, 2009).

As pesquisas de Simon, principalmente na primeira década, preocupavam-se com a tomada de decisões nas organizações públicas, sendo o principal foco dos estudos em seu doutorado, que lhe rendeu várias publicações de livros e artigos. Quando Simon já tinha cerca de 20 anos de experiência acadêmica (na década de 1950), surgiram os computadores, que foram incorporados como instrumentos auxiliares em suas pesquisas e usados intensamente, através do uso da modelagem e simulação computacional de problemas complexos. Desse ponto em diante, a inteligência artificial e a tecnologia da informação, ou seja, o campo da ciência computacional, estiveram presentes nas pesquisas do autor como importantes ferramentas de pesquisa (BALESTRIN, 2002).

Compreendido a racionalidade limitada e o foco das pesquisas de Simon durante sua vida acadêmica, continua-se a seguir, o desenvolvimento do raciocínio proposto com os fundamentos da análise da decisão.

2.1.3 Fundamentos da análise da decisão

Para se tornar especialista na tomada de decisões é preciso ter competência para lidar com a incerteza e alcançar uma clareza de pensamento, pois além de sua percepção, um tomador de decisão usa a capacidade de processar informações para buscar alternativas, mensurar as consequências e, assim, encontrar uma ação suficientemente satisfatória (SIMON, 1979).

Com base na teoria dos fundamentos da análise de decisão, um processo decisório é constituído por seis elementos principais: o decisor; um cenário; alternativas de escolha; preferências; informação; e a lógica pela qual a decisão é tomada (HOWARD; ABBAS, 2016).

Toda decisão requer um tomador de decisão que tenha compromisso com o pensamento da ação. Em seguida, essa pessoa deve proporcionar uma maneira de analisar a decisão, uma espécie de construção de cenários, cada qual com uma visão diferente do problema de decisão a ser abordado. A escolha de um cenário específico levará à criação de alternativas apropriadas para esse cenário. Essas alternativas são cursos de ação disponíveis que a pessoa acredita que levariam a futuros diferentes. Tomar uma decisão de qualidade envolverá a consideração de várias alternativas substancialmente diferentes (SANTOS; DACORS, 2016).

Nesse ponto, encontra-se a lacuna que faz com que a atividade de inteligência seja uma parte importante da organização, ao propiciar conhecimento qualificado que permita que o tomador de decisões tenha mais clareza de pensamento, que o conduza à construção de cenários e alternativas sobre um evento, antes que ele aconteça.

Os fundamentos da análise de decisão fornecem um processo sistemático que permite a tomada de decisão de qualidade, com foco nas tomadas de decisões normativas, ou seja, em como as decisões devem ser tomadas. As pessoas tomam decisões que, depois de refletidas, consideram equivocadas. O motivo disso é que elas tendem a agir por instinto, o que foi fundamental para a sobrevivência da espécie, mas que tem pouco valor na tomada de decisão contemporânea, quando se torna fundamental ter um processo sistemático que permita a tomada de decisões de qualidade (HOWARD; ABBAS, 2016).

Embora o foco seja a tomada de decisão normativa, os autores descrevem duas características da decisão descritiva, para reforçar a importância daquela. A primeira é a motivacional: se não se aprende através da demonstração de que os tomadores de decisão são defeituosos, não se perceberia a necessidade de aprender um processo normativo poderoso. A segunda razão é prática: modelos descritivos de comportamento humano podem permitir prever a conduta natural das pessoas afetadas pelo processo decisório.

Nesse entendimento, os resultados de um processo de decisão normativo não serão melhores do que seus insumos, ou seja, do que os instrumentos que assessoram o tomador de decisão. Importante entender que esses insumos vêm de seres humanos exibindo vários vieses e distorções, e é preciso aprender a controlar esses fatores.

Para fornecer insumos de qualidade, a atividade de inteligência utiliza uma metodologia específica para a produção do conhecimento que possui forte caráter científico, somado a características da arte, necessárias no momento da obtenção dos dados (GONÇALVES, 2018).

O propósito da análise de decisão é permitir que um tomador de decisão obtenha clareza de sua ação. Sendo assim, é importante entender a distinção entre uma decisão e um resultado. É possível tomar boas decisões, mas ainda assim obter um resultado ruim em virtude da incerteza, considerada característica inseparável na tomada de decisões e o fenômeno mais desafiador, visto que o tomador de decisão não tem o resultado disponível no momento da escolha para se orientar. Por isso, observar apenas o resultado não diz nada sobre a qualidade da decisão, apenas sobre a qualidade do resultado (HOWARD; ABBAS, 2016).

Para explicar que uma boa decisão pode levar a resultados ruins em virtude da incerteza, os autores apresentam um cenário em que um tomador de decisão tem que escolher uma entre duas alternativas, valendo um prêmio: a primeira é escolher uma moeda e, ao jogá-la, sair cara; ou a segunda, que é escolher um dado e, ao lança-lo, sair o número 5. Qualquer outro resultado não haverá premiação. Nessas condições, a maioria das pessoas escolheria a moeda em virtude da maior probabilidade de acerto que é de 50% (1/2), enquanto no dado seria de 16,67% (1/6). Então, se a decisão for pela moeda e, ao jogá-la, sair coroa, não significa que a decisão tenha sido ruim, mesmo o resultado não favorecendo ao jogador. A maioria das pessoas apostariam na moeda se encarassem o mesmo desafio novamente.

Nessa relação entre uma decisão e seu resultado, é possível delinear quatro possíveis cenários: 1) tomar uma decisão ruim e obter um resultado ruim; 2) tomar uma decisão ruim e obter um bom resultado; 3) tomar uma boa decisão e obter um bom resultado e; 4) tomar uma boa decisão e obter um resultado ruim. A diferença fundamental no processo decisório está entre a qualidade da decisão e a qualidade do resultado. Tomando-se boas decisões, não há

lugar para lamentação. Ao contrário, deve-se continuar tomando boas decisões, investindo recursos na análise e na certificação da melhor alternativa (HOWARD; ABBAS, 2016).

Compreender essa diferença é fundamental, também, para a inteligência, uma vez que uma das funções da atividade é assessorar o tomador de decisão de forma que seja possível auxiliá-lo a alcançar a habilidade de se tomar uma decisão de qualidade. Há de se considerar ainda, que além de suas próprias preferências dentre as diferentes alternativas disponíveis, o tomador de decisão dispõe de outros instrumentos de assessoramento e, ao fim do processo, é ele quem determinará o caminho a ser seguido.

2.1.4 A metáfora do banco de três pernas

A metáfora do banco de três pernas, seguindo a proposta de Howard e Abbas (2016), ilustra os seis elementos essenciais do processo decisório de qualidade (Figura 2) – o tomador de decisão comprometido; a lógica; o cenário; e as três pernas: o que você pode fazer, o que você sabe, o que você quer. Por essa metáfora, o tomador de decisão, dentro de um determinado cenário, se apoia em uma lógica de raciocínio sustentada por três elementos que consistem na relação entre o que se pode fazer com o que se quer fazer, intermediada pelo o que se tem conhecimento sobre. Se não houver esses três elementos considerados bases, não haverá uma boa tomada de decisão porque, metaforicamente, o banquinho não se sustenta se alguma de suas pernas estiverem ausentes. A ausência de qualquer um dos elementos essenciais leva ao colapso da lógica e, consequentemente, da decisão.

A pessoa sentada ao banquinho é o tomador de decisão, a quem cabe estabelecer a estrutura sobre a qual sustentará sua lógica de raciocínio para selecionar a alternativa mais desejável. A lógica que subsidiará a melhor decisão a tomar é representada pelo assento, que mantém as três pernas juntas. As três pernas representam os três elementos essenciais que consistem na base de qualquer decisão, sustentadas por um determinado cenário, representado pela superfície de apoio das pernas do banquinho. O primeiro elemento base “o que se pode fazer” representa as alternativas; o segundo elemento “o que se sabe” representa o conhecimento que se tem que consegue relacionar as alternativas às possíveis consequências; o terceiro elemento, por fim, “o que se quer”, que representa as preferências do tomador de decisão, ciente das possíveis consequências da sua decisão (HOWARD; ABBAS, 2016).

Figura 2 – O banquinho da decisão de qualidade.



Fonte: Adaptado de Howard e Abbas (2016, p. 38).

Para a atividade de inteligência é fundamental entender que as preferências do tomador de decisão interferem na sua escolha, sendo essa uma importante contribuição dos processos decisórios para os estudos na área da atividade de inteligência.

Nesse raciocínio proposto, a atividade de inteligência se encontra no elemento central, intermediário, do processo da análise da decisão, ou seja, na perna central do banquinho. A inteligência trabalha sobre o que se sabe sobre o problema, intermediando os outros dois elementos que sustentam a lógica sobre a qual o tomador de decisão agirá.

A atividade de inteligência encontra similaridade com os fundamentos da análise de decisão, pois ambas têm a função de auxiliar o tomador de decisão a obter clareza de ação. Dessa forma, apresentados os conceitos em torno do tomador de decisão e dos processos decisórios, passa-se, na próxima seção, a abordar os conceitos e particularidades da atividade de inteligência.

2.2 Uma introdução à Atividade de Inteligência

A inteligência é uma atividade que envolve a coleta, a análise e a disseminação de informações, com vistas ao assessoramento das autoridades governamentais na tomada de decisão relativas à defesa do Estado, da sociedade e dos interesses nacionais. Tais informações devem ser oportunas, abrangentes e confiáveis, permitindo que o Estado faça frente às adversidades futuras, como também, identifique ameaças e oportunidades (BRASIL, 2016, 1999; CEPIK, 2003; PLATT 1974). Atualmente, a ameaça é o principal alvo e o maior motivo que justifica a existência da atividade de inteligência (SFETCU, 2019).

Basicamente, a atividade de inteligência se subdivide em dois ramos: inteligência e contrainteligência. A inteligência consiste em ações especializadas que resultam em conhecimentos com vistas ao assessoramento das autoridades governamentais durante o processo decisório. Já a contrainteligência objetiva a proteção e a neutralização contra a inteligência adversa, bem como a salvaguarda de dados, conhecimentos, pessoas, áreas e instalações de interesse da sociedade e do Estado (BRASIL, 2016).

Fora as pessoas que atuam na área da atividade de inteligência, pouco se sabe sobre ela por parte do público em geral (GONÇALVES, 2018; PLATT, 1974). O Relatório do Auditor Geral do Canadá, de 1996, define de forma clara e completa a atividade de inteligência. De acordo com o documento, o termo inteligência se refere ao conhecimento necessário ao Governo para suas tomadas de decisões que, no todo ou em parte, não estão disponíveis em fontes convencionais. Dessa forma, as coletas das informações necessárias são feitas com o uso de meios sigilosos, sendo esta a característica a que distingue inteligência de conhecimento.

No mesmo entendimento, Ferreira (2017) afirma que o conhecimento produzido pela atividade de inteligência se distingue dos conhecimentos geradas pelos outros instrumentos de assessoramento por ser composto, em parte, por dados e informações protegidos que são obtidos por técnicas específicas, próprias da atividade de inteligência.

As informações coletadas dessa forma podem ser utilizadas isoladas ou analisadas em combinação com outras informações disponíveis em fontes convencionais, como as mídias ou outras fontes de informações disponíveis ao tomador de decisão ou à própria agência de inteligência (CANADÁ, 1996).

Nesse contexto, Lowenthal (2003) e Sfetcu (2019) diferenciam inteligência de conhecimento, na medida em que aquela, necessariamente, envolve componentes sigilosos em sua produção. Além disso, a inteligência se refere ao conhecimento voltado às necessidades de

um tomador de decisão, produzidas com o objetivo de preencher tal necessidade, em circunstâncias específicas. Logo, nem todo conhecimento é inteligência.

Um documento de inteligência tem a finalidade única de fornecer subsídios ao tomador de decisão, com o objetivo de esclarecer e contribuir para o processo decisório (LOWENTHAL, 2003). Dessa forma, a inteligência é um conhecimento que prescinde da oportunidade e deve conjecturar sobre um evento antes que ele aconteça, antecipando-se a ameaças ou oportunidades, e deve ser disponibilizado em um prazo que possa ser útil ao processo decisório (GONÇALVES, 2018). Empregar o termo inteligência agrega uma conotação prospectiva, uma antevisão de como uma situação pode evoluir no futuro (FERNANDES, 2006).

2.2.1 A Inteligência de Segurança Pública

A evolução e a modernização da atividade de inteligência, acompanhando a globalização tecnológica e as suas diversas formas de interação, deram origem a várias agências especializadas produtoras de informações em grande escala (ANTUNES, 2001; PLATT, 1974). Tais agências são derivações da inteligência de Estado, sendo a Inteligência de Segurança Pública a mais desenvolvida devido à crescente necessidade de estratégias mais qualificadas para combater as atividades criminosas. A ISP, além de consultiva, se caracteriza como uma atividade de natureza executiva na produção de conhecimentos que potencializam a atuação dos órgãos de segurança pública (HAMADA, 2017a; ROCKEMBACH, 2017).

Por segurança pública, a lei define como a preservação da ordem pública, a proteção do cidadão, da sociedade, do patrimônio público e privado, atuando na prevenção à criminalidade e a violência, bem como na promoção da integração social e na assistência social por meio da Defesa Civil. Tais atividades são realizadas pelas instituições policiais e pelos Corpos de Bombeiros no âmbito federal e estadual, podendo, também, os municípios constituírem Guardas Municipais (BRASIL, 1988; MINAS GERAIS, 2020).

Já a Inteligência de Segurança Pública, de acordo com a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública (PNISP), é uma atividade permanente e sistemática de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na Segurança Pública, que atentem à ordem pública, à incolumidade das pessoas e do patrimônio. A ISP produz e salvaguarda os conhecimentos necessários para subsidiar os tomadores de decisão no

planejamento, implementação e execução das políticas de Segurança Pública e das ações para prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza (BRASIL, 2021).

Além de subsidiar os gestores no processo decisório, em todos os níveis – político, estratégico, tático e operacional, a ISP tem por finalidade contribuir para que o processo interativo entre os tomadores de decisão e os profissionais de Inteligência produza efeitos cumulativos, aumentando o nível de eficiência desses usuários e de suas respectivas organizações. As definições legais vão ao encontro dos conceitos teóricos abordados nesta pesquisa, em que as decisões normativas devem ser aprimoradas constantemente na busca de uma tomada de decisão de qualidade.

A atividade de ISP, assim como a atividade de inteligência, se subdivide nos ramos de Inteligência e de Contrainteligência. A inteligência destinada à produção de conhecimentos de interesse da Segurança Pública e a contrainteligência em produzir conhecimentos para neutralizar as ações adversas, e proteger a atividade e a instituição a que pertence. Os dois ramos são intrinsecamente ligados, não possuem limites precisos, uma vez que se interpenetram, se inter-relacionam e interdependem (BRASIL, 2009, 2021).

As espécies de ISP englobam: Inteligência Policial Judiciária, Inteligência Policial Militar, Inteligência Bombeiro Militar e Inteligência Policial Rodoviária. Importante também citar, nos desdobramentos atuais das atividades de segurança pública, a Inteligência do Sistema Penitenciário e Socioeducativos (HAMADA, 2017a).

Embora a ISP seja considerada fundamental para o desempenho satisfatório das instituições, há um descompasso entre a atividade de inteligência e os tomadores de decisão no campo da segurança pública, onde os gestores desconhecem as potencialidades dessa atividade e, consequentemente, não conseguem aproveitá-la, prejudicando a eficiência e eficácia do processo decisório, uma vez que o produto da inteligência não é para ser coletado e depois arquivado. Ele deve ir além do que apenas informar, ou seja, deve auxiliar as pessoas a tomarem decisões (ROCKEMBACH, 2017; LOWENTHAL, 2015).

A inteligência é apontada como uma das principais soluções para as crises no campo da segurança pública. Contudo, para que a ISP seja utilizada de forma efetiva no processo decisório, ela precisa ser encarada com mais profissionalismo e seriedade no país. Ao mesmo tempo, é necessário desenvolver a mentalidade de inteligência nos altos gestores da segurança pública, o que deve ser encarado como um desafio contínuo que envolva a sensibilização, conscientização e capacitação dos tomadores de decisão (ROCKEMBACH, 2017).

Outros aspectos legais sobre a ISP serão abordados mais adiante pela pesquisa. Com um entendimento sobre as definições de inteligência e ISP, parte-se agora a compreender a

sistematização da atividade de inteligência e como ela se relaciona com as ciências sociais e outras áreas do conhecimento.

2.2.2 A sistematização da atividade de inteligência

A produção de conhecimento de inteligência é a ação que um profissional de inteligência executa quando recebe a demanda de produzir conhecimento sobre determinado assunto. Significa o processo pelo qual as informações coletadas são transformadas em conhecimento para a utilização do tomador de decisão em nível de ação (PLATT, 1974).

Para melhor entender essa definição, recorre-se à Sherman Kent (1967), o primeiro autor que sistematizou a atividade de inteligência, sob a ótica acadêmica, em três concepções: como conhecimento (produto), como organização e como atividade (processo). Essa definição é a mais aceita e utilizada pelos estudiosos e profissionais da área até os tempos atuais.

Quadro 1 – Sistematização da atividade de inteligência.

Acepções de inteligência segundo Sherman Kent	
Inteligência	Produto (conhecimento)
	Processo (atividade)
	Organização (serviço secreto/sigiloso)

Fonte: (GONÇALVES, 2018, p. 9).

Inteligência como produto é o resultado do processo de produção de conhecimento que tem como cliente o tomador de decisão. O documento produzido com base na metodologia de inteligência também é chamado de inteligência e tem por finalidade prover, com um conhecimento diferenciado, um determinado usuário, auxiliando-o no processo decisório (GONÇALVES, 2018; FERNANDES, 2006).

Inteligência como organização são as estruturas funcionais que tem como missão a obtenção de informações e a produção de conhecimento de inteligência. Pode ser uma organização como um todo, um sistema que integra vários órgãos com o mesmo objetivo ou um setor de alguma organização encarregado desta atividade (GONÇALVES, 2018; FERREIRA, 2017).

Inteligência como atividade ou processo são os meios pelos quais certos tipos de informações são requeridos, reunidos, analisados e difundidos, incluindo os processos de

obtenção de dados negados e as metodologias de produção de conhecimento de inteligência (PLATT, 1974).

Para a presente pesquisa, o foco é a inteligência como organização e como ela é percebida e utilizada pelos tomadores de decisão. Mas para a melhor compreensão da atividade como um todo, faz-se necessário, também, a exposição do significado do produto e do processo de inteligência, ainda que não se aborde com profundidade como eles são realizados.

Resumidamente, na tríplice concepção apresentada, inteligência é o conhecimento produzido (produto), as organizações que atuam na atividade e na sua salvaguarda (organização), e a metodologia de produção de conhecimento, característica da atividade (processo).

O processo de produção de conhecimento de inteligência envolve a reunião acurada e sistemática dos fatos, sua análise, com avaliações céleres e claras, e sua disseminação aos tomadores de decisão. Além disso, deve ser rigoroso, oportuno e relevante para as necessidades e interesses daqueles que decidem (GONÇALVES, 2018).

Para atingir esse objetivo de ajudar, informar e contribuir com o processo decisório, as informações devem ser processadas pela mente de um analista. Os processos de coleta de dados, incluindo os sigilosos, necessitam de um envolvimento humano para dá-los sentido e transformar as informações em conhecimento específico para as diferentes demandas dos solicitantes. A inteligência realiza análises contínuas que permitem entender o problema ou a situação de um contexto sociocultural, onde certas informações são protegidas, de forma a deixar o tomador de decisão em condições de agir. Caso contrário, o produto da inteligência permanecerá apenas como informação (SFETCU, 2019).

Por isso, um profissional da atividade de inteligência não pode ser qualquer um. Agências de inteligência são constituídas de especialistas dedicados em uma unidade de produção de conhecimento vigorosa, que necessitam ter conhecimento básico sobre diversos assuntos, como história contemporânea, geografia, economia, ciência política, psicologia social, métodos de pesquisa em ciências sociais e redação de documentos, além de formação específica, treinamento continuado e experiência na área de inteligência. Basicamente, na teoria, os profissionais de inteligência são divididos em analistas e agentes. Os analistas são responsáveis pela produção do conhecimento e os agentes pela obtenção dos dados negados (PLATT, 1974; KENT, 1967).

Os serviços de inteligência não são compostos por instituições robóticas, mas sim, por várias pessoas que executam a atividade. No ambiente de ISP, um agente deve conhecer a metodologia e os procedimentos próprios da atividade, ao mesmo tempo que as agências de

inteligência devem se adaptar as novas tecnologias, métodos, técnicas, conceitos e processos. Assim, a ISP pode produzir conhecimentos até por iniciativa, objetivando a identificação de oportunidades ou antecipação às ameaças (SFETCU, 2019; BRASIL, 2016).

A dependência de conhecimentos multidisciplinares pelos profissionais de inteligência, mesmo que de forma básica, faz com que a atividade tenha, na literatura, suas características comparadas a outras áreas do conhecimento. Como forma de enriquecer a leitura sobre o tema, tais características serão apresentadas na seção seguinte.

2.2.3 A atividade de inteligência e as áreas do conhecimento

Um gestor público necessita lidar com inúmeras demandas da sociedade e diversos interesses da nação. Para isso, necessita de informações de diferentes áreas do conhecimento que sejam aplicáveis nas políticas públicas.

Por isso, as organizações de inteligência devem se parecer com universidades, onde a mentalidade de pesquisa e o rigor científico são características vitais (KENT, 1967). Mais do que o perfil acadêmico, a atividade de inteligência deve ser um misto com a expertise técnica, necessária nas operações de obtenção dos dados, que também possui características da arte (GONÇALVES, 2018), da oportunidade do jornalismo, do patriotismo e dedicação dos militares (PLATT, 1974) e dos métodos dos historiadores, utilizando profissionalmente todas essas características para estabelecer uma relação confiável dentro da comunidade de inteligência (TRAHAIS; MILLER, 2012).

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial a inteligência se tornou atividade permanente nas grandes potências mundiais e passou a recorrer ao uso das técnicas científicas para a resolução dos problemas (ANTUNES, 2001; RANDOM, 1958).

Random (1958) e Platt (1974) relacionaram a atividade de inteligência com as ciências sociais. Para os autores, a inteligência precisa dela, ao mesmo tempo em que é capaz de contribuir para com a mesma. Além disso, afirmam que métodos desenvolvidos e usados em outras áreas do conhecimento, como as ciências exatas e até na produção literária histórica, podem aplicar-se à produção de inteligência. Sfetcu (2019) ainda relaciona as características da atividade de inteligência com as atividades de arqueologia, gestão e até medicina, além da científica, citada anteriormente.

Tanto a análise de inteligência quanto a ciência social se concentram no conhecimento adquirido a partir de observações empíricas e compartilham algumas características, como a resolução de problemas, a descoberta, o uso hábil de ferramentas, a objetividade, a interpretação lógica, a formulação e o teste de hipóteses. Também, ambos têm o desafio de apresentar seu produto acabado de forma clara e interessante a seu destinatário (SFETCU, 2019; PLATT, 1974; RANDOM, 1958).

O que caracteriza ou diferencia a atividade de inteligência é que ela se trata de uma atividade oficial de Estado que trabalha com dados sigilosos. Tais peculiaridades, no entanto, não justificam considerar a inteligência como uma ciência separada (RANDOM, 1958). Apesar das similaridades, Sfetcu (2019) e Platt (1974) também destacam alguns antagonismos existentes entre ciência e inteligência (Quadro 2).

Quadro 2 – Antagonismos entre ciência e inteligência.

Ciência	**Inteligência**
Coleta de grandes quantidades de informações para obter resultados significativos.	O tamanho das amostras relevantes é extremamente pequeno, geralmente apenas algumas fontes separadas.
Pequenos conjuntos de dados geralmente são rejeitados devido à incerteza estatística.	Volumes gigantescos de dados são coletados, mas a seleção de informações relevantes é um processo difícil.
Os pesquisadores geralmente mantêm os dados originais, que são examinados diretamente, garantindo assim um alto grau de confiabilidade e segurança.	Os dados e as informações raramente chegam aos analistas em primeira mão. Até a identidade de certas pessoas pode ser incerta.
Em geral, os métodos de pesquisa garantem alto grau de imparcialidade. Os dados não são conscientemente afetados pelos preconceitos dos cientistas.	Os dados e as informações são deliberadamente manipulados com a intenção de distorcer a realidade, com desinformação, inserção de dados falsos ou técnicas afins.
O pesquisador escreve sobre um assunto de seu conhecimento profissional ou de formação, dedica um largo tempo à pesquisa teórica e de campo, ou laboratório, com a intenção de ampliar as fronteiras do conhecimento humano.	Um analista também busca a ampliar o conhecimento sobre determinado assunto que pode não ser de seu conhecimento de formação e variar desde um assunto restrito, como a construção de uma edificação, a um assunto extremamente amplo, como a probabilidade da eclosão de uma guerra em um continente.
Ao fim da pesquisa, sua utilização é uma consideração secundária, que tem a possibilidade de acontecer.	Um documento de inteligência tem a única finalidade de ser útil ao tomador de decisão nas circunstâncias existentes. Muitas das vezes, é preciso sacrificar o desejo de produzir um documento

	completo e preciso, em razão da oportunidade.
Pesquisas científicas constam o nome dos pesquisadores.	Documentos de inteligência não constam o nome dos autores do conhecimento, apenas da agência de inteligência.
Apresentação de forma escrita, formal, culta.	Pode ser apresentada até de forma oral, dependendo da necessidade, grau de sigilo ou tempo disponível.
Estudo do objeto a partir de um ângulo determinado, resultando em uma conclusão única.	Análise do objeto através de vários ângulos diferentes. Pode não produzir uma conclusão única. Muitas respostas situam-se na área cinzenta.

Fonte: Adaptado de Sfetcu (2019) e Platt (1974).

Uma limitação da profissão, devido ao caráter reservado da atividade e do uso do conhecimento restrito ao tomador de decisão, é a dificuldade de se criar uma reputação que possa ser externalizada para outra área de atuação (PLATT, 1974).

Deixada as correlações com a pesquisa científica, Sfetcu (2019) também comparou a atividade de inteligência com a arqueologia. Ambas envolvem a coleta de evidências para criar uma imagem mais completa possível de seu objeto de trabalho. Algumas partes não são percebidas no início e nem todas as peças necessárias estão disponíveis. Nessa situação, os vieses cognitivos do analista aparecem, ciente que seus dados estão incompletos, e outros métodos são utilizados para testar hipóteses e gerar cenários alternativos, que serão apresentados ao tomador de decisão.

Em continuidade às comparações, o autor também relaciona a atividade de inteligência com a medicina. A prática médica para diagnosticar uma doença é parecida com a inteligência. Ambas as disciplinas aplicam abordagens semelhantes para obter informações, partindo de pressupostos gerais e, à medida que mais informações são coletadas, o profissional se torna mais confiante em sua avaliação. Tanto o médico, como o analista de inteligência, não são apenas observadores neutros que apenas coletam e analisam os fatos.

Nas duas áreas, o processo diagnóstico envolve considerações além das científicas ou estruturadas de maneira típica, mas que estão relacionadas à experiência dos profissionais, denominada de conhecimento pessoal. O médico, por exemplo, observa os sintomas do paciente e, usando seu conhecimento especializado do corpo, gera uma hipótese para explicar suas observações. A partir da hipótese, segue-se com exames para coletar informações adicionais para testá-la e fechar um diagnóstico (SFETCU, 2019).

Na sequência, apresenta-se a comparação entre a inteligência de Estado e a inteligência competitiva, ou seja, aquela utilizada pelas empresas privadas e que muito se assemelham e se relacionam em seus métodos.

2.2.4 Inteligência de Estado e a inteligência empresarial

A inteligência, inicialmente característica tradicional das organizações governamentais, cada vez mais passa a ser utilizada por empresas privadas que se inspiraram e adaptaram o modelo de serviço de inteligência ao mundo empresarial para ajudar a planejar suas próprias estratégias, utilizando semelhante modelo de produção do conhecimento para que os tomadores de decisão se antecipem às ameaças e oportunidades no mundo dos negócios (SFETCU, 2019).

De acordo com Thahais e Miller (2012), foi durante a Guerra Fria, com a especialização da atividade de inteligência, que se iniciou as parcerias de profissionais da área com escritores para edição de livros e consultorias para empresas privadas e organizações não governamentais.

A atividade de inteligência no meio privado recebe o nome de inteligência privada, inteligência competitiva ou inteligência empresarial. Além disso, emprega muitos profissionais com experiência na atividade de inteligência tradicional. Sfetcu (2019) alerta que, atualmente, o investimento e o desenvolvimento da inteligência são mais intensos no setor privado, com um forte uso de tecnologia da informação, por exemplo, ao ponto de a inteligência tradicional passar a apropriar de teorias e técnicas desenvolvidas no campo da inteligência competitiva. As empresas enfrentam um ambiente de negócios altamente competitivo, onde reconhecem, cada vez mais, o uso da informação como um dos diferenciais estratégicos mais importantes que os gestores possuem (CRUZ; VASCONCELOS, 2018).

A inteligência competitiva, por definição, consiste em produzir conhecimento sobre clientes, concorrentes, tecnologias, dados macroeconômicos e qualquer aspecto ambiental necessário para auxiliar executivos e gerentes na tomada de decisões estratégicas de uma organização e na identificação de riscos e oportunidades em seus mercados (SFETCU, 2019). Para ser eficaz, a atividade deve ser contínua e sistemática, envolvendo a coleta legal e a ética de informações, que não se confunde com a espionagem industrial, seguidas de análises controladas e disseminação de inteligência acionária para decisão. Quando a informação é coletada, analisada com um objetivo específico e utilizada como subsídio no processo decisório, significa que houve o emprego da inteligência (CRUZ; VASCONCELOS, 2018).

Percebe-se, pela revisão bibliográfica em ambos os setores de inteligência tratados nessa seção e, mais à frente, na seção sobre o estado da arte, que o setor privado tem um maior investimento em inteligência, quando se refere à questão de coleta de dados, que se deve à evolução das tecnologias de informação referentes à captação e armazenamento de dados, o que pode não refletir diretamente em uma melhor capacidade de produção de inteligência, que necessita da atuação dos analistas para dar significado ao conhecimento de acordo com a necessidade do tomador de decisão.

O intuito das comparações da atividade de inteligência com outras áreas do conhecimento foi demonstrar o seu caráter multidisciplinar. Conforme afirma Hamada (2017a), os procedimentos de coleta de dados e de processamento e análise das informações são aplicados a inúmeros campos de atuação, fazendo com que a inteligência se relacione com entes governamentais nas esferas políticas, econômicas e sociais.

2.3 Estado da arte em inteligência

Nesta seção, apresenta-se a evolução do conhecimento sobre a atividade de inteligência, através da contextualização da produção acadêmica sobre o tema no decorrer do tempo. Conforme afirma Hamada (2017b), por esse instrumento é possível verificar como a área de Inteligência caminha em termos de investigação científica.

Os estudos de estado da arte visam mapear e discutir a produção acadêmica em determinado campo do conhecimento em caráter inventariante e descritivo. Dessa forma, busca-se observar as temáticas e as metodologias priorizadas pelos pesquisadores, as formas de abordagem, as contribuições e a pertinência para a área (FERREIRA, 2002).

A análise do estado da arte explicita o processo de evolução da ciência sobre um tema, dando um ordenamento dos resultados obtidos pelas pesquisas, indicando importantes subsídios para a construção da teoria e o aperfeiçoamento da prática. Além disso, apontam as restrições e as lacunas encontradas pela pesquisa na área estudada, evidenciando pontos que possuem potencial para serem explorados (HAMADA, 2017b). Assim, parte-se do conhecimento do que já foi produzido para depois buscar o que ainda não foi feito (FERREIRA, 2002).

Estudos acadêmicos na área de inteligência são relativamente recentes no Brasil, sendo uma linha de estudo pouco explorada. Percebe-se que não são muitos os locais que produzem trabalhos científicos sobre inteligência no país e os poucos cursos dedicados à temática são em

nível *lato sensu* (HAMADA, 2017a). Em contrapartida, a nível internacional, o tema é mais consolidado. Alguns países possuem centros avançados de estudos sobre a atividade de inteligência (GONÇALVES, 2018; HAMADA, 2017b; ROCKEMBACH, 2017).

No âmbito nacional, Hamada (2017b) analisou 321 pesquisas sobre inteligência, realizadas no período de 2000 a 2015, provenientes de três cursos de pós-graduação na área: o Curso Superior de Inteligência Estratégica (CSIE) da Escola Superior de Guerra (ESG); o Curso de Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública da Associação Internacional para Estudos de Segurança e Inteligência (INASIS); e o Curso de Especialização em ISP da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. A análise constou de 145 trabalhos do CSIE, 128 da INASIS e 48 da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

Submetidos os temas do trabalho à técnica de construção de nuvens de palavras, "o destaque maior ficou para a própria área, com a palavra "Inteligência" aparecendo 283 vezes, seguida de "atividade" (85), "segurança" (60), "polícia" (59) e "pública" (55)", conforme Figura 3 a seguir (HAMADA, 2017b, p. 44).

Em termos de relevância, a inteligência se relacionou mais à segurança pública que, para o autor, é a dimensão que mais se destaca no cenário nacional em termos de pesquisa acadêmica. Outra percepção foi que grande parte das pesquisas priorizaram a compreensão do papel estratégico e a importância da inteligência no assessoramento aos diversos setores governamentais.

Figura 3 – Nuvem de palavras em pesquisas relacionadas a temas de inteligência.



Fonte: (HAMADA, 2017b, p. 44).

Em uma segunda análise, realizou-se uma categorização da inteligência em relação às suas vertentes. A vertente de Inteligência de Segurança Pública representou 56,52% do interesse de pesquisa. Em sequência, a Inteligência de Estado, com 28,26%; a Inteligência de Defesa, com 9,32% e, com menores participações, a Inteligência Previdenciária e a Inteligência Financeira e Fiscal surgem como áreas emergentes (HAMADA, 2017b, p. 44).

Hamada (2017a), conclui que, na área da inteligência, as lacunas se concentram em pontos pouco explorados mas que possuem uma relevância acentuada, como: a doutrina de inteligência, ainda imatura em muitas instituições; as mídias sociais no contexto da inteligência, que têm enorme potencial de interações e compartilhamento de informações; a atividade de inteligência nos grandes eventos no Brasil; a legislação acerca da atividade de inteligência; as tecnologias aplicadas à atividade; e a geopolítica aplicada aos estudos da inteligência.

Com relação a atividade de inteligência competitiva, Cruz e Vasconcelos (2018) mapearam a produção científica internacional sobre o tema. O estudo consistiu de uma análise bibliométrica de 162 registros, de 108 periódicos distintos, publicados entre os anos de 1956 e 2016, em uma das principais bases de pesquisas científicas, a *Web of Science*. Do total de pesquisas analisadas, constou-se 335 autores, de 198 instituições, em 38 países.

Sobre os resultados da pesquisa, esses autores identificaram que: de 1991 a 2000 foram 11 trabalhos publicados sobre o tema; de 2001 a 2010, 36 trabalhos; e de 2011 a 2016, foram 72 publicações. Deste total, 49 foram publicados nos anos de 2015 e 2016, mostrando um expressivo crescimento de trabalhos sobre inteligência competitiva nos últimos anos. O Brasil, empatado com a Espanha, é o terceiro país que mais publicou sobre o tema, ficando atrás de Estados Unidos e África do Sul, em primeiro e segundo lugar respectivamente. Os estudos brasileiros se concentram na área da ciência da informação.

De forma similar ao percebido na literatura sobre a atividade de inteligência governamental, o estudo de Cruz e Vasconcelos (2018) demonstra que o planejamento da implementação da inteligência e o envolvimento e a sintonia entre os atores envolvidos é uma carência. Apenas a criação de uma equipe ou processo de inteligência não garante a geração de conhecimentos relevantes e nem que os conhecimentos produzidos cheguem aos tomadores de decisão. É preciso desenvolver um programa de sensibilização e treinamento que seja contínuo. Constatou-se, também, que há muita coleta de dados, mas que o processo analítico é deficiente.

2.3.1 Os pesquisadores em inteligência

Enquanto a atividade de inteligência se desenvolvia por tentativas e erros, buscando se adaptar às demandas sociais e do Estado que se apresentavam, alguns autores se destacaram, nacional e internacionalmente, na produção do conhecimento científico que pudesse entender e contribuir para com a atividade.

Dos autores que se dedicaram em entender como as informações influenciaram as decisões do Estado, primeiro, cita-se Sherman Kent, que trouxe importantes conceitos utilizados até a atualidade, como a base para as categorizações que sistematizam a inteligência em três concepções: como produto (conhecimento), organização (sistema) e processo (atividade). Sua principal obra é "*Strategic intelligence for American world policy*", de 1948 (HAMADA, 2017b).

Kent, considerado o pai da análise de inteligência nos Estados Unidos, afirmou que a criação de uma literatura que apoiasse o desenvolvimento da inteligência era fundamental para se atingir a maturidade. Tal literatura deveria registrar e disseminar novas ideias e experiências, além de construir um entendimento acumulativo da profissão (ESTADOS UNIDOS, 2007).

Sfetcu (2019) acrescenta que as pesquisas de Sherman Kent são consideradas parte dos primeiros trabalhos de campo apoiados por métodos científicos e voltados ao entendimento e a avaliação de certos problemas sobre inteligência. Kent incentivou argumentos e discordâncias entre analistas de inteligência como forma de alcançar uma ampla gama de opiniões externas, incentivando a responsabilidade coletiva entre os analistas nos vários estágios do ciclo da inteligência.

Outro autor importante observado nas pesquisas é R. A. Random, que abordou a inteligência como uma ciência. Para o autor, recorrer aos métodos científicos era a única maneira de efetuar uma melhora substancial na prática da inteligência profissional e a rejeição da metodologia científica na atividade de inteligência em favor da intuição seria como abandonar a racionalidade em favor da adivinhação (RANDOM, 1958).

Conforme documentos, confidenciais à época, que se tornaram públicos posteriormente pela *Central Intelligence Agency* (CIA), Random (1958) se preocupou com a construção de uma definição para a atividade de inteligência na literatura que fosse comum a todos os setores que a utilizavam. Essa definição deveria ser abrangente, mas sem incluir algo que não fizesse parte da inteligência, demonstrando que ela é um tipo particular da atividade humana. A partir daí, aqueles que dela discordassem deveriam comprovar seus argumentos.

Além disso, Random (1958) sugeriu construir dentro da comunidade de inteligência um conhecimento do método científico e de suas técnicas e princípios aplicados aos problemas de inteligência. Também, destacou a necessidade de uma interação entre acadêmicos, que se preocupassem com a formulação de princípios e métodos subjacentes, e técnicos de inteligência, que se preocupassem com a prática e pudessem comunicar suas necessidades.

Roger Hilsman, em sua obra *Strategic intelligence and national decisions*, buscou identificar as doutrinas e políticas que se desenvolveram nos serviços de informações na década de 1950. Em sua obra, temas como função da pesquisa e da análise; veículos de informações; informações e política; administradores e operadores de inteligência; tomada de decisão; doutrina e prática; conhecimentos, atitudes e organização da inteligência, foram abordados com profundidade, inclusive com entrevistas com profissionais de inteligência (HAMADA, 2017b).

Washington Platt apresentou o conceito do pensamento criador na obra *Strategic intelligence production: basic principles*, de 1957, com versão em português em 1974. Na obra, o autor apresenta os princípios básicos da produção de informações e o processo intelectual que constituem os estágios do pensamento criador: acumulação, incubação, inspiração e verificação. Platt, assim como R. A. Random, também faz uma importante relação da inteligência com as ciências sociais, além de apresentar métodos e instrumentos de pesquisa em informações com o uso de instrumentos estatísticos (HAMADA, 2017b).

Harry Howe Ranson, no livro *Central intelligence and national security*, de 1958, discute o relacionamento entre a inteligência e a política, abordando o desenvolvimento, a organização e os problemas da atividade de inteligência nos Estados Unidos, tema também discutido pelo autor Mark Lowenthal em *Intelligence from Secrets to Policy*, com primeira edição em 2001. Na sétima edição, Lowenthal acrescenta os problemas advindos do espaço cibernético, terrorismo e acordos nucleares para a inteligência (HAMADA, 2017a).

Por fim, Hamada (2017b) cita Abram N. Shulsky e Gary J. Schmitt, autores que abordaram as ações secretas, a análise de informações e a inter-relação da inteligência com a política e os valores democráticos, na obra *Silent warfare: understand the world of intelligence*, do ano de 2002.

Em relação ao cenário nacional, Hamada (2017a) destaca dois autores. O primeiro é Marco Aurélio Cepik, doutor em Ciência Política, que possui entre suas linhas de pesquisa, a temática de inteligência governamental. Sua principal obra para a inteligência é o livro "Espionagem e democracia: agilidade e transparência como dilemas na institucionalização de serviços de inteligência", de 2003.

O segundo autor é Joanisval Brito Gonçalves, doutor em relações internacionais, consultor legislativo do Senado Federal para a área de Relações Exteriores e Defesa Nacional e consultor para a Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência (CCAI) do Congresso Nacional. O autor trata com propriedade as particularidades da inteligência no Brasil e suas implicações legais como sistema e como atividade, no livro "Atividade de inteligência e legislação correlata" (HAMADA, 2017a), com sua sexta edição lançada em 2018.

Por fim, destaca-se também, tanto no âmbito da inteligência, como da inteligência de segurança pública, o autor Hélio Hiroshi Hamada, Coronel veterano da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), mestre e doutor em educação pela Universidade Federal de Minas Gerais, com diversos cursos na área de segurança pública e inteligência, como o Curso Superior de Inteligência Estratégica, da Escola Superior de Guerra (ESG). Hamada é coordenador da pós-graduação *lato sensu* em Inteligência de Segurança Pública da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. Possui livros e artigos publicados sobre a temática de inteligência e possui experiência profissional tanto na área de inteligência de segurança pública, quanto na área de pesquisa e treinamento da Polícia Militar.

Apresentada a evolução dos estudos acadêmicos em inteligência e alguns autores de destaque na área, tanto no Brasil, quanto no exterior, apresenta-se na sequência a história do uso das informações e a evolução das agências de inteligência, com o propósito de esclarecer a crescente importância da atividade de inteligência nos processos decisórios organizacionais.

2.4 Epistemologia da Atividade de Inteligência

A percepção que informação é poder se intensificou durante e após a Segunda Guerra Mundial, quando muitos países formalizaram, reformularam ou criaram suas agências de inteligência, que tiveram um aumento significativo no mundo, tornando-se órgãos permanentes das grandes potências mundiais (SFETCU, 2019).

Durante a Guerra Fria, os serviços de inteligência se especializaram e começaram a substituir o perfil aventureiro da Segunda Guerra Mundial (TRAHAIS; MILLER, 2012). Os Estados Unidos da América e a União Soviética, principais atores deste período, começaram a exportar pessoas e treinamentos na área de inteligência para os países sobre os quais exerciam influência. No Brasil não foi diferente, as agências de inteligência emergiram do aparato de guerra, ou seja, do ambiente militar, se autonomizaram e foram gradualmente subordinadas ao

poder civil, durante o processo de racionalização estatal ocorrido após a Segunda Guerra (ANTUNES, 2001).

Entender a evolução do comportamento das nações através do tempo, quando as informações se tornaram cada vez mais importantes, e como a atividade de inteligência se solidificou como órgão permanente é um alicerce ao propósito desta pesquisa.

2.4.1 História da inteligência no mundo

Nesta seção, apresenta-se como a inteligência evoluiu no mundo desde a antiguidade, passando pelas guerras mundiais, até a globalização tecnológica e o surgimento de novas e diferentes ameaças aos Estados.

Desde os tempos antigos, muito antes da Segunda Guerra Mundial, já se tem conhecimento que a coleta, a análise e o uso de informações sobre os oponentes existiam e constituíram fator-chave para se alcançar a vitória na guerra (SFETCU, 2019; PLATT, 1974).

Fazendo um parêntese com o conhecimento teológico, ao interpretar a passagem bíblica de Marcos, capítulo 14, Kivitz (2012, p. 291), afirma que Jesus Cristo tinha discípulos que seus discípulos mais próximos desconheciam. Jesus tinha uma rede de inteligência, afirma o autor.

Para traçar uma linha de raciocínio cronológica, referente ao uso da inteligência no mundo, em diferentes épocas, recorre-se inicialmente ao estudo apresentado por Sfetcu (2019), sintetizado no quadro a seguir (Quadro 3).

Quadro 3 – Histórico mundial do uso de informações.

Época	Local	O que aconteceu
Século IV a.C.	China.	Estrategista chinês, Sun Tzu, do livro "A Arte da Guerra", enfatizou a necessidade de entender a si mesmo e ao inimigo por meio de informações, identificando diferentes papéis: o agente secreto, o agente de penetração e o agente de desinformação. Também, destacou a necessidade de uma metodologia e observou o papel da contrainformação, agentes duplos e guerra psicológica.
Século IV a.C.	Índia	Chanakya, também chamado de Kautilya, escreveu o Arthashastra, um manual de gestão estatal e economia política, fornecendo uma metodologia detalhada de operações de coleta, processamento e consumo de inteligência como um meio indispensável para manter e expandir a segurança e o poder estatal.
Início do século XII	Índia	O rei David IV, da Geórgia, usou espiões para descobrir uma conspiração feudal e para infiltração em locais importantes.

Séculos XIV-XVI	Astecas	Utilizavam comerciantes e diplomatas com imunidade diplomática para espionagem.
Segunda metade do século XV	Inglaterra	Na Inglaterra elisabetana, Francis Walsingham foi o primeiro europeu a usar métodos modernos de espionagem, junto com especialistas, em vários campos.
Século XVII	França	No reinado de Luís XIV (1643-1715) e sob a liderança do cardeal Mazarin (1642-1661) foi criado um sistema de informação bem organizado.
Século XVII	Inglaterra	Londres, para lidar com as guerras com a França, também criou um sistema projetado para reunir informações sobre a França e outras potências.
1775-1783	Estados Unidos	Durante a Revolução Americana, o General George Washington desenvolveu com sucesso um sistema de espionagem para detectar locais e planos britânicos, sendo o "Primeiro Espião da América". No século XVIII, houve uma expansão das atividades de espionagem.
1850	Áustria	O Império Austríaco fundou o *Evidenzbureau* como o primeiro serviço permanente de inteligência militar.
1861-1865	Estados Unidos	Durante a Guerra Civil Americana, Allan Pinkerton operou pela primeira vez uma agência de detetives e depois atuou como Chefe do Serviço de Inteligência da União nos primeiros anos.
8 de junho de 1871	França	O Ministério da Guerra francês autorizou a criação do *Deuxième Bureau*, um serviço encarregado de realizar pesquisas sobre planos e operações inimigas.
1889	Alemanha	O marechal Helmuth von Moltke estabeleceu uma unidade de inteligência militar, *Abteilung* (Seção IIIb), do Estado Maior Alemão, que se expandia constantemente em operação na França e na Rússia.
1900	Itália	O *Ufficio Informazioni del Comando Supremo* foi estabelecido permanentemente.
1904-1905	Rússia	Após a derrota na Guerra Russo-Japonesa de 1904-1905, o serviço militar russo foi reorganizado sob a sétima divisão do segundo comitê executivo imperial.
1909	Reino Unido	O Serviço Secreto (OSS) foi como a primeira agência independente e interdepartamental a controlar todas as atividades governamentais de espionagem, sendo dividido entre um serviço externo e a contrainteligência, em 1919.

Fonte: (SFETCU, 2019, p. 5-6).

Com o início da Primeira Guerra Mundial, em 1914, todas as grandes potências possuíam estruturas sofisticadas para realizar operações e análises de inteligência voltadas para obter inteligência militar, sabotagem e propaganda. Também nesse período, desenvolveu-se dois novos métodos de coleta de informações: o reconhecimento aéreo; e a interceptação e descriptografia de sinais de rádio (WHEELER, 2012 *apud* SFETCU, 2019, p. 6)

Durante a Segunda Guerra Mundial, o ramo da contrainteligência se desenvolveu muito devido ao grande uso de espiões, agentes duplos e sabotadores, além de técnicas como a

desinformação. Ao mesmo tempo, muitos acadêmicos e especialistas ingleses mostraram-se úteis para fornecer um conhecimento detalhado dos pontos fortes e fracos do esforço de guerra alemão (SFETCU, 2019).

Com o fim da Segunda Guerra e o início da Guerra Fria, as informações passaram a ser utilizadas de forma estratégica, sistêmica e abrangente como parte do esforço de se evitar novos conflitos armados em um cenário que demandava urgente e constante produção de informações estratégicas de alto nível. Primariamente, a inteligência visava assessorar a formulação e a execução de medidas de segurança nacional, em tempo de paz, e a conduta de operações militares, em tempo de guerra, bem como o planejamento estratégico no período pós-guerra (PLATT, 1974).

Percebe-se até aqui, que a inteligência é uma profissão antiga, cheia de peculiaridades e dificuldades, que evoluiu mais por tentativas e erros do que pelo estudo sistemático, que é recente. No início, não houve tempo para a criação de uma doutrina comum para instrução e aperfeiçoamento dos métodos. Os profissionais da área de inteligência não tinham um padrão de formação profissional ou acadêmica e tinham como característica em comum a alta dedicação (PLATT, 1974).

Cursos acadêmicos e pesquisa de métodos na área vieram a ocorrer posteriormente, utilizando métodos da ciência militar e das ciências sociais, não descartando métodos de outras vertentes do conhecimento que lhes fossem úteis (PLATT, 1974). O estudo envolvendo a coleta e a análise de informações com viés estratégico para as organizações foi o principal foco das observações por pesquisadores na área, quando as grandes nações começaram a se preocupar, cada vez mais, com a segurança nacional (HAMADA, 2017a).

Após a Guerra Fria, houve um redimensionamento dos interesses nacionais e os alvos e as ameaças se diversificaram, passando a incluir ameaças não estatais, mais difíceis de identificar. Como exemplo, no início do século XXI, as principais ameaças consideradas eram os países produtores de bomba atômica, organizações terroristas, narcotráfico, espionagem biológica, industrial e econômica, entre outras (SFETCU, 2019; ANTUNES, 2001).

Tais fatores, somado à globalização tecnológica, fizeram com que a inteligência atingisse um outro nível de profissionalismo, onde apenas o patriotismo não era mais suficiente. A seleção e o treinamento especializado, com a necessidade de conhecimentos amplos, tornaram-se fundamental (TRAHAIS; MILLER, 2012).

Outro marco importante para a atividade de inteligência são os atentados terroristas nos Estados Unidos, em 11 de setembro de 2001. Após esses eventos, foi criada uma comissão antiterrorismo para: identificar as falhas e fraquezas das agências de inteligência dos Estado

Unidos; aprender com as vulnerabilidades de segurança; e evitar futuros ataques à segurança e promover a proteção nacional (SFETCU, 2019).

Houve um consenso de que os serviços de inteligência são essenciais na prevenção de ataques em massa. Entretanto, concluiu-se também que as instituições de inteligência estadunidenses careciam de imaginação e capacidade de fazer previsões relevantes. O terrorismo também afetou outros países e continentes, como a Europa, o norte da África e a Ásia, que também seguiram com a modernização e investimento na atividade de inteligência (TRAHAIS; MILLER, 2012).

Além disso, os processos de inteligência passaram a contar com a ajuda de áreas como a tecnologia da informação, sistemas de informação e ciência da informação, além de técnicas analíticas estruturadas, para automatizar o processamento de grandes e complicadas quantidades de informações e simplificar o acesso dos usuários a elas. Essa evolução tecnológica propiciou a oportunidade de ampliar a fronteira da racionalidade limitada e contribuir para a qualidade da tomada de decisão e solução de problemas – teorias abordadas nesta pesquisa (SFECTU, 2019; BALESTRIN, 2002).

Contudo, a mentalidade analítica, ou seja, o conhecimento tácito do agente, sempre deve ser considerado, pois a produção do conhecimento de inteligência é uma atividade humana, que depende da sua compreensão e de seus pontos de vista (SFECTU, 2019; PLATT, 1974). A modernização da atividade de inteligência ocasionou o surgimento de várias agências especializadas ou vertentes de inteligência, sendo uma delas a inteligência de segurança pública, abordada com mais detalhes na seção sobre a atividade de inteligência no Brasil.

2.4.2 A atividade de inteligência no Brasil

Conhecida a história mundial da atividade de inteligência, aborda-se a atividade de inteligência no Brasil, como surgiu e evoluiu nos diferentes regimes de Estado que o país atravessou até os dias atuais, quando a legislação ainda busca aprimorar o embasamento jurídico acerca da atividade.

No Brasil há muito preconceito e desconhecimento em relação à atividade de inteligência, que se deve em parte ao regime militar, na segunda metade do século XX, época em que o termo utilizado para nomear a atividade era serviço de informação (GONÇALVES, 2018). Em 1990, após a redemocratização, houve a extinção do Serviço Nacional de

Informações (SNI) e a criação da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), momento em que o Brasil passou a adotar o termo inteligência no lugar de informações (FERNANDES, 2006).

As razões dessa mudança foram de ordem política, como forma de desvincular a atividade de termos que fossem associados ao regime militar. O termo informações, que poderia ser considerado mais adequado à língua portuguesa, é utilizado por alguns países para denominar suas atividades (GONÇALVES, 2018). Apesar da vinculação que se faz entre o sistema de informações e os governos militares, ressalta-se que o surgimento da atividade no país antecede o período do regime militar.

A atividade de inteligência civil aparece pela primeira vez na legislação brasileira em 1927, com a criação do Conselho de Defesa Nacional, de caráter consultivo, que se reunia ordinariamente duas vezes ao ano para tratar sobre temas relativos à defesa da Pátria. Após a Segunda Guerra Mundial, sob grande influência dos Estados Unidos e dados os cenários internos e externos, percebeu-se que o Brasil precisava de um órgão que trabalhasse as informações de forma sistemática e permanente. Então, em 1946 houve uma reestruturação do Conselho de Segurança Nacional, cuja Secretaria Geral foi dividida em três seções. Coube à Segunda Seção coordenar os serviços de informação e contrainformação, que seriam de responsabilidade do Serviço Federal de Informações e Contrainformações (SFICI), criado neste mesmo ano. Foi a primeira vez que o Brasil demonstrou oficialmente a preocupação com o ramo da contrainteligência (GONÇALVES, 2018; ANTUNES, 2001).

O SFICI passou a funcionar efetivamente apenas no fim da década de 1950, de forma embrionária, com a finalidade básica de assessorar o processo decisório no nível estratégico de Governo, na expectativa de se tornar uma agência central no futuro, subordinada diretamente ao presidente da República. Em 1956, o governo aprovou um novo regimento interno com a preocupação de estabelecer um conceito estratégico nacional para orientar a atividade, destacando quais seriam os assuntos mais relevantes para o país. Foi quando apareceu o termo segurança pública ligada às informações (ANTUNES, 2001).

Em 1964, no início do regime militar, criou-se o Serviço Nacional de Informações (SNI), que incorporou o SFICI. O SNI era diretamente subordinado à Presidência da República e se incumbia de assessorar o Presidente e de coordenar as atividades de informação e contrainformação à frente do Sistema Nacional de Informações (SISNI). O chefe do SNI tinha prerrogativas de ministro e nomeação sujeita à aprovação prévia do Senado Federal. Também, previa-se que a agência central seria no Distrito Federal e que Agências Regionais poderiam ser criadas, tantas quantas fossem necessárias, com sede nas capitais ou cidades importantes (GONÇALVES, 2018; ANTUNES, 2001).

No fim da década de 1970, o Poder Executivo criou um Plano Nacional de Informações, com o objetivo de coordenar a atividade e estabelecer suas prioridades. O Plano previa a elaboração de uma doutrina nacional de informações, que seria de responsabilidade da Escola Nacional de Informações (ESNI), criada em 1971, que concentrava os cursos da área para formação e treinamento dos profissionais do SNI e, também, publicou o primeiro Manual de Informações, já utilizado há três anos em caráter experimental. A qualificação dos agentes e a necessidade de se adequar às novas demandas, além das de natureza militar, eram uma das preocupações do SNI (ANTUNES, 2001).

Um fato demonstrado pela autora se refere a uma lacuna percebida por Rockembach (2017) na atividade de segurança pública atual, quando cita que na ESNI havia um curso de dois dias direcionados aos tomadores de decisão que lhes ensinavam a como lidarem com as informações produzidas e lhes disponibilizadas pelo SNI.

Com o fim do regime militar e com a redemocratização do Brasil, em 1988, o SNI manteve suas atividades durante o governo de José Sarney. Seguindo uma tendência mundial, a atividade necessitou rever e atualizar suas prioridades, passando a se preocupar com questões relacionadas a espionagem internacional, industrial, problemas de fronteira, entre outros problemas externos. Contudo, antes que o SNI se adaptasse à nova realidade política do país, o órgão foi extinto, em 1990, no início do governo do presidente Fernando Collor de Mello, desarticulando o SISNI (GONÇALVES, 2018; ANTUNES, 2001).

Com a extinção do SNI, criou-se a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), que continha um Departamento de Inteligência (DI) dentro de sua estrutura, atribuído apenas da função de implementar medidas de proteção a assuntos sigilosos, com uma estrutura reduzida e baixo posicionamento no organograma institucional. Para Antunes (2001), a atividade ensaiada pelo DI da SAE esteve longe de se configurar como um serviço de inteligência, justificada por três fatores: o primeiro seria a dificuldade de compreensão da importância da atividade para a condução de várias questões políticas para a defesa dos interesses do país; o segundo, pelo estigma que a atividade herdou do regime militar; e o terceiro, da dificuldade do corpo diplomático brasileiro em conviver com a atividade de inteligência.

No governo do presidente Itamar Franco, criou-se a Subsecretaria de Inteligência, subordinada à SAE. A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) foi criada, via Medida Provisória, em 1995, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, sendo oficializada apenas em 7 de dezembro de 1999. A criação da ABIN criou uma resistência no Congresso, em parte da sociedade e da imprensa, pela discussão de se criar um órgão de inteligência em um regime democrático (ANTUNES, 2001).

A Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, atual fundamento normativo da atividade de inteligência no Brasil, instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), tendo a ABIN como órgão central, sendo regulamentado, posteriormente, pelo Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002 (GONÇALVES, 2018).

Os avanços na legislação e na estruturação da atividade de inteligência a partir da criação da ABIN, somado às vertentes da atividade de inteligência serão tratados na próxima seção, com vistas a proporcionar um melhor entendimento da atual situação da inteligência no Brasil.

2.5 A Atividade de inteligência na atualidade

A atual legislação brasileira conceitua e embasa a atividade de inteligência bem como as vertentes de inteligência que assessoram o processo decisório em vários níveis e tipos de atividades voltadas aos interesses nacionais.

A evolução e a modernização da atividade de inteligência visaram aumentar a qualidade do conhecimento produzido e deram origem a várias agências especializadas, produtoras de informações em grande escala (ANTUNES, 2001; PLATT, 1974). A essas agências especializadas, Hamada (2017a) conceitua de vertentes de inteligência, que são derivações da atividade de inteligência de Estado e surgiram com a modernização das técnicas e dos processos. Pode-se considerar que a evolução da sociedade e das tecnologias de acesso, obtenção e tratamento de informações também contribuíram para essa ramificação.

A inteligência de Estado, a matriz de todas as outras categorias de inteligência, cuida dos interesses nacionais como um todo, atuando com temas relacionados às estratégias de desenvolvimento nacional e de proteção contra ameaças internas e externas ao Estado e a sociedade (HAMADA, 2017a).

A Inteligência de Segurança Pública, por sua vez, é a vertente mais desenvolvida da Inteligência de Estado e a que mais avançou na construção de conhecimentos, caminhando para uma estrutura mais substancial em termos teóricos e práticos. Tal desenvolvimento se sustenta na crescente necessidade de estratégias relacionadas ao combate ao crime organizado e a criminalidade e violência nos centros urbanos (HAMADA, 2017a).

Outras vertentes da atividade de inteligência no Brasil, segundo Hamada (2017a), são: a Inteligência de Defesa, que cuida dos interesses de defesa territorial, marítima e aérea, desempenhados pelas Forças Armadas; a Inteligência Previdenciária, que atua em apoio à

fiscalização contra fraudes que causam prejuízos milionários ao sistema previdenciário; a Inteligência Financeira e Fiscal, acompanhada pelo Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), vinculado ao Ministério da Fazenda, especializada na detecção de operações financeiras fraudulentas exercidas por organizações criminosas.

O atual fundamento normativo da atividade de inteligência no Brasil se inicia na Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, que instituiu o SISBIN, tendo a ABIN como órgão central, sendo regulamentado, posteriormente, pelo Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002 (GONÇALVES, 2018).

O SISBIN é responsável por integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência no Brasil, subsidiando o Presidente da República nos assuntos de interesse nacional, bem como assessorando o processo decisório do Poder Executivo, através da integração dos dados e dos conhecimentos produzidos pelos órgãos componentes do sistema, relacionados com a defesa das instituições, a segurança da sociedade e do Estado, enfim, os interesses nacionais (BRASIL, 1999, 2002).

Apesar da lei que instituiu o SISBIN ser de 1999, a Política Nacional de Inteligência (PNI), que estabelece as diretrizes da atividade no país e estava prevista na Lei nº 9.883/1999, só foi publicada em 2016 e, ainda mais recente, a PNISP foi publicada em 2021.

A ABIN, órgão central do SISBIN, é responsável por planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de inteligência do país, e pertence à estrutura do Gabinete de Segurança Institucional (GSI), que por sua vez, constitui a Presidência da República, juntamente com a Casa Civil, a Secretaria-Geral e a Secretaria de Comunicação de Governo. Compete ao GSI a coordenação das atividades de inteligência no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 1999, 2001, 2016).

De acordo com o *site* institucional da ABIN, o SISBIN é composto por 48 órgãos pertencentes a ministérios e instituições federais (Figura 4[1]). As áreas de atuação são diversas: segurança, forças armadas, saúde, transportes, telecomunicações, fazenda e meio ambiente. Na sua regulamentação, conforme estabelecido pelo Decreto 4.376, de 13 de setembro de 2002, o SISBIN era composto por 22 órgãos. Em 2019, ocorreu a sexta alteração que resultou no aumento do número de órgãos componentes do SISBIN, conforme linha do tempo apresentada na Figura 5. Em 2021, o número de órgãos componentes passou para 48.

[1] Composição do SISBIN. Disponível em: https://www.gov.br/abin/pt-br/assuntos/sisbin/composicao-do-sisbin. Acesso em 01 set. 2021.

Figura 4 – Órgãos que compõem o Sistema Brasileiro de Inteligência.



Fonte: *Site* Institucional da Agencia Brasileira de Inteligência.

Figura 5 – Linha do tempo da composição do Sistema Brasileiro de Inteligência.



Fonte: *Site* Institucional da Agencia Brasileira de Inteligência.

Em 2016, através do Decreto nº 8.753, de 29 de junho, publicou-se a Política Nacional de Inteligência (PNI). O documento estabelece as diretrizes, os limites e os parâmetros à atuação da atividade de Inteligência e de seus executores no Brasil. Também, estabelece seus pressupostos, objetivos, instrumentos e diretrizes no âmbito do SISBIN.

Por ameaça, a PNI considera aquelas que apresentam potencial capacidade de pôr em perigo a integridade da sociedade e do Estado e a segurança nacional do Brasil, e como forma de direcionar os órgãos que integram o SISBIN, o documento apresenta as 11 principais ameaças que devem ser priorizadas, sendo elas: 1) Espionagem; 2) Sabotagem; 3) Interferência Externa; 4) Ações contrárias à Soberania Nacional; 5) Ataques cibernéticos; 6) Terrorismo; 7) Atividades ilegais envolvendo bens de uso dual e tecnologias sensíveis; 8) 8 Armas de Destruição em Massa; 9) Criminalidade Organizada; 10) Corrupção; 11) Ações Contrárias ao Estado Democrático de Direito (BRASIL, 2016).

Percebe-se que, dentro das peculiaridades do cenário nacional, potencializou-se o interesse da inteligência na área de segurança pública, onde fenômenos como violência, organizações criminosas; violações dos direitos humanos; e atividades ilegais envolvendo o comércio de bens de uso dual e de tecnologias sensíveis desafiam os Estados democráticos (BRASIL, 2016). Dessa forma, passa-se a estudar a composição da inteligência de segurança pública dentro do sistema, em especial, a segurança pública de Minas Gerais.

2.5.1 A Inteligência de Segurança Pública no Brasil e em Minas Gerais

A Inteligência de Segurança Pública é um subsistema de inteligência no âmbito do SISBIN, regulamentado pela Resolução nº 1, de 15 de julho de 2009, e criado pelo Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000. O Subsistema Nacional de Inteligência de Segurança Pública (SISP), de acordo com o Decreto, em seu artigo 1º, tem a "finalidade de coordenar e integrar as atividades de inteligência de segurança pública em todo o País, bem como suprir os governos federal e estaduais de informações que subsidiem a tomada de decisões neste campo".

Da mesma forma que a ABIN é a agência central do SISBIN, a Coordenação-Geral de Inteligência (CGI) é a agência central do SISP, que por sua vez tem como órgão central a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP). Podem integrar o SISP os órgãos de Inteligência de Segurança Pública dos Estados e do Distrito Federal, visando a integração e a coordenação dos órgãos de ISP (BRASIL, 2000).

Minas Gerais, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é 4º maior estado do Brasil em extensão territorial, com mais de 586 Km² de área; o 2º mais populoso, com uma população estimada de 21 milhões de pessoas; e o que possui o maior número de municípios, 853.

A segurança pública no estado é realizada através da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros, que são órgãos autônomos subordinados ao Governador do Estado (MINAS GERAIS, 2020). A Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (Sejusp) é o órgão responsável pela promoção da política estadual de segurança pública, de maneira integrada com as Polícias estaduais e o Corpo de Bombeiros, somado aos órgãos de segurança pública federais e municipais, e em articulação com o Poder Judiciário e os órgãos essenciais à Justiça. Subordinam-se também à Sejusp, o sistema penitenciário (Polícia Penal) e o sistema socioeducativo do estado (MINAS GERAIS, 2019).

Dentro da estrutura básica da Sejusp, referente a atividade de inteligência, tem-se como órgão central a Subsecretaria de Inteligência e Atuação Integrada (Suint), a qual se subordina a Superintendência de Inteligência e Integração da Informação. A Suint tem a tarefa de coordenar a integração da atividade de ISP no estado (MINAS GERAIS, 2019), de forma a atender o artigo 297 da constituição estadual, o qual afirma que "as informações pertencentes a órgãos ou entidades da Administração Pública Estadual relativos à segurança pública serão utilizadas de forma integrada" (MINAS GERAIS, 2020).

Dentro da perspectiva desta pesquisa, as inteligências a serem abordadas na pesquisa de campo serão: Inteligência Bombeiro Militar; Inteligência de Segurança Pública; Inteligência Policial Judiciária; Inteligência Policial Militar e Inteligência Prisional.

2.5.2 A Inteligência na Democracia

A atividade de inteligência tem sua atuação diretamente ligada à assuntos sigilosos e que, por vezes, causa uma sensação de insegurança devido ao desconhecimento da atividade ou pelo histórico nacional, como já demonstrado no referencial teórico. Por isso, expõe-se como a atividade de inteligência se comporta em um período democrático.

O caráter sigiloso da inteligência é um recurso valioso, mas envolve alguns riscos. Para obter informações que outros negariam ou manteriam em segredo, o Governo deve confiar em agências de inteligência que atuam de forma especializada, com autoridade e legalidade em

suas missões. Em contrapartida, em regimes democráticos e com a crescente necessidade de prestação de contas dos gestores públicos à sociedade, a atividade de inteligência deve estar submetida à rígidos mecanismos de controle, em especial externo, para que se previnam abusos e arbitrariedades, como também, para garantir que os interesses nacionais estejam adequadamente equilibrados aos direitos individuais dos cidadãos (SFETCU, 2019; GONÇALVES, 2018; CANADA, 1996).

No Brasil, ao instituir o SISBIN e criar a ABIN, a Lei nº 9.883/1999, reforçada posteriormente pela PNI, definiu como fundamentos do SISBIN: a defesa dos interesses da sociedade e do Estado Democrático de Direito; a defesa da dignidade da pessoa humana; a preservação da soberania nacional; e a estrita obediência ao ordenamento jurídico brasileiro. Somado a isso, uma das 11 principais ameaças estabelecidas na PNI, que devem ser priorizadas pela atividade, se refere a ações contrárias ao estado democrático de direito, definidos como quaisquer atos ou atividades que representem ou possam representar risco aos preceitos constitucionais relacionados à integridade do Estado (BRASIL 1999, 2016).

Também, a legislação definiu que o controle e a fiscalização externos à atividade de inteligência seriam exercidos pelo Poder Legislativo, compostos por líderes da maioria e da minoria da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, através da Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência (CCAI), composta por doze parlamentares do Congresso Nacional, sendo a presidência e a vice-presidência da Comissão intercaladas anualmente entre os Presidentes da Comissão de Relações Exteriores e Defesa Nacional da Câmara dos Deputados e do Senado Federal (BRASIL, 1999, 2013).

Além da fiscalização e controle das atividades realizadas pelos órgãos componentes do SISBIN, a CCAI tem como algumas de suas competências: emitir proposições legislativas relativas à atividade de inteligência; apresentar sugestões à PNI; elaborar estudos sobre a atividade de inteligência; acompanhar a elaboração e a disseminação dos materiais de treinamento e aperfeiçoamento; apresentar recomendações ao Poder executivo para a melhoria do funcionamento do SISBIN; e receber e apurar denúncias praticadas por órgãos de inteligência (BRASIL, 2013). As definições legais de controle vão ao encontro à literatura abordada sobre inteligência.

3 METODOLOGIA

O presente estudo constitui uma proposta de pesquisa qualitativa, a fim de compreender, na relação entre o gestor público e a atividade de inteligência, como o tomador de decisão, no âmbito da segurança pública de Minas Gerais, percebe e utiliza a inteligência como instrumento de assessoria dentro do processo decisório. A pesquisa qualitativa se fundamenta pela aproximação em relação ao objeto estudado de forma a entender os elementos contextuais e suas inter-relações com profundidade, ou seja, busca-se compreender significados, organizar as informações e construir conceitos, realizando um relato descritivo, detalhado e rico, baseados em dados verbais e visuais que surgem de dados empíricos, coletados de forma sistemática (FIRMIN, 2008; GODOY, 2005; MAANEN, 1979).

Neste tipo de pesquisa, os dados são coletados preferencialmente nos contextos em que os fenômenos são construídos, onde a interação entre o pesquisador - principal instrumento de coleta e análise dos dados, e os pesquisados é fundamental. É importante, também, que o estudo apresente uma estrutura coerente, consistente, com originalidade e nível de objetivação suficientes para merecer a aprovação científica (DIEHL; TATIM, 2004; GODOY, 2005).

De acordo com o objetivo geral, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois pretende expor as características de determinado fenômeno, conhecendo, interpretando e buscando oferecer novas visões acerca da realidade estudada (MATIAS-PEREIRA, 2010; VERGARA, 2006; VIEIRA, 2002). Também, busca levantar opiniões, percepções ou associações para compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, através do uso de métodos científicos (GIL, 1999).

O objeto de pesquisa é a tomada de decisão no âmbito da segurança pública, em que os gestores, população de interesse da pesquisa, dispõem da atividade de inteligência como um dos seus instrumentos de assessoria.

O estudo utilizou a entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados, apoiada pelo diário de campo e pela análise documental. Preliminarmente às entrevistas, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do CEFET-MG, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) número 38787220.8.0000.8507. O pesquisador também se compromete a anexar os resultados da pesquisa na Plataforma Brasil, após a defesa pública da dissertação.

Segundo o procedimento técnico, recorreu-se tanto à pesquisa bibliográfica, a partir do material desenvolvido por outros autores sobre os assuntos aqui tratados, quanto a pesquisa

documental, que se vale de materiais que não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reanalisados de acordo com o objetivo do trabalho (DIEHL; TATIM, 2004). Como pesquisa documental, analisou-se as legislações e outros documentos afins que tratam sobre a atividade de inteligência no Brasil, em geral, e sobre a inteligência de segurança pública, em específico, constituindo a coleta de dados secundários.

O fato de serem lei ou documentos públicos se refere à característica de se trabalhar com um assunto da Administração Pública, que tem sua atuação regulada pelo o que está expresso na legislação. Outro fato relevante, é que se trata de documentos recentes, com capacidade de oferecerem análises inéditas do ponto de vista acadêmico, sob a ótica da Administração e do processo decisório.

A coleta de dados primários se deu por entrevistas individuais, em profundidade, com roteiro semiestruturado elaborado com base na literatura científica (Apêndice B), acrescido do diário de campo onde o pesquisador, após cada entrevista, registrou suas percepções sobre os encontros, como: alteração no tom de voz, incômodo, postura e desvio das perguntas. Os áudios das entrevistas foram gravados, com autorização dos entrevistados, a fim de assegurar ao pesquisador a adequada revisão de cada resposta dada. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na íntegra para então serem analisadas.

Por entrevista, entende-se o encontro de duas pessoas com o objetivo de obter do entrevistado informações a respeito de um determinado assunto mediante uma conversação, guiada pela agenda mental do pesquisador, uma vez que as questões da entrevista não seguem exatamente a mesma verbalização com cada participante entrevistado, sendo necessário que o pesquisador conheça com alguma profundidade o contexto em que pretende realizar sua investigação (YIN, 2015; DUARTE, 2004; DIEHL; TATIM, 2004).

Os critérios de inclusão para a seleção das pessoas entrevistadas foram: 1) trabalhar ou ter trabalhado em um dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais; 2) atuar ou ter atuado em um cargo de gestão que tenha sob seu comando uma seção de inteligência, no período de 2019 a 2021.

Em relação ao primeiro critério de inclusão, considera-se como os órgãos de segurança pública: a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), a Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (Sejusp), o Sistema Penitenciário Estadual (Polícia Penal de Minas Gerais).

Foram entrevistados doze gestores, sendo este número fechado após atingir a saturação que, de acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), é operacionalmente definido quando os

dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, suspendendo a inclusão de novos participantes.

As pessoas entrevistadas foram selecionadas por acessibilidade, desde que se encaixassem nos critérios de inclusão e se dispusessem a falar sobre o assunto pesquisado. Consideram-se os entrevistados homogêneos, uma vez que que todos são gestores de instituições de segurança pública de Minas Gerais. A seleção intencional dos entrevistados se justifica quando o pesquisador tem a intenção de entrevistar determinados perfis de pessoas com capacidade de falar sobre o fenômeno em pesquisa (SAUNDERS; TOWNSEND, 2019).

O convite para participar do estudo foi em contato direto com pessoas que atendiam aos critérios de inclusão. As informações contidas nas páginas eletrônicas dos órgãos de segurança pública e a lista de contatos do pesquisador possibilitaram-lhe chegar às pessoas com o perfil desejado. Um entrevistado foi por indicação (bola de neve), após a realização da quarta entrevista.

As entrevistas foram agendadas e realizadas, entre janeiro e junho de 2021, de acordo com a disponibilidade de local e horário dos entrevistados. A cada entrevistado foi fornecido o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), contendo todas as informações, contatos, direitos, riscos e benefícios da participação na pesquisa (Apêndice A). Os entrevistados não serão identificados, nem especificado o seu local de trabalho dentro segurança pública de Minas Gerais, de forma a preservar a manutenção do sigilo e o anonimato. O fato de se entrevistar pessoas de diferentes órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais foi um fator que contribuiu para a manutenção do anonimato dos entrevistados, que apesar de trabalharem em rede e no mesmo subsistema (segurança pública), não necessariamente se conhecem.

Como tentativa de coleta de dados secundários, sondou-se informalmente diversos profissionais de inteligência dos órgãos de segurança pública se havia algum documento que mensurasse, como *feedback*, em que grau um assessoramento de atividade de inteligência (produto) atendeu ao tomador de decisão. Em todas as consultas a resposta foi negativa quanto a esses registros.

3.1 Análise dos dados coletados

Os dados coletados por meio das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo, que consiste em descrever de forma objetiva e sistemática o conteúdo da comunicação

realizada, classificando-as em um conjunto de categorias de análise apropriadas com base nos objetivos e no referencial teórico da pesquisa. A análise de conteúdo se fundamenta não apenas naquilo que a mensagem diz, mas considera o seu contexto, os dados e suas circunstâncias, de onde surgem características qualitativas (CARLOMAGNO; ROCHA, 2016; BARDIN, 2016).

A análise de conteúdo é largamente utilizada em pesquisas na área da Administração, com potencial de aplicação em pesquisas qualitativas ou de estudos mistos, ressaltando a importância de sua aplicação de maneira séria e responsável (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para a presente proposta de pesquisa, a organização da análise dos dados contemplou as três etapas estabelecidas de acordo com Bardin (2016), com o objetivo de conferir significação aos dados coletados: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste em sistematizar as ideias iniciais trazidas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. Essa fase compreende a leitura geral do material a ser analisado, de forma que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise. Sendo o material de análise entrevistas, estas devem estar transcritas (SILVA; FOSSÁ, 2015). É a fase de organização, quando é necessário estabelecer um programa que seja preciso e, ao mesmo tempo, flexível, que permita a introdução de novos procedimentos no decurso da análise (BARDIN, 2016).

O roteiro da entrevista foi montado como base no referencial teórico e nos objetivos e problema de pesquisa. Após a realização das entrevistas, que foram gravadas, todas foram transcritas para, então, realizar as leituras flutuantes que se tornaram cada vez mais intensas com a junção das respostas para cada questionamento feito aos entrevistados. De acordo com Bardin (2016), para que a análise seja válida, o analista deve obedecer às categorias de fragmentação da comunicação, dadas pelas seguintes regras: homogeneidade; exaustão; exclusividade; adequação ou pertinência.

A segunda etapa, exploração do material, consistiu na construção das operações de codificação, onde o analista delimita as unidades de codificação ou unidades de registro, que poder ser: a palavra, a frase, o minuto. Em cada unidade de registro são identificadas as palavras-chaves para realizar uma primeira categorização, que serão agrupadas de acordo com temas correlatos, dando origem às categorias iniciais. As categorias iniciais, por sua vez, serão agrupadas por temas que darão origem às categorias intermediárias que, repetidos os agrupamentos, originarão as categorias finais (BARDIN, 2016; SILVA; FOSSÁ, 2015).

As categorizações possibilitam as inferências. O interesse não está na descrição lógica dos conteúdos, mas no que estes poderão ensinar após serem tratados relativamente às teorias

(ou outras coisas). A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, onde o analista trabalha com vestígios, tirados do tratamento das mensagens que manipula, para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre seu meio. A inferência intermedia a descrição e a interpretação (BARDIN, 2016).

As unidades de registro foram delimitadas considerando quem são os sujeitos da pesquisa (caracterizados nos resultados e discussão) e seu lugar de fala, relacionando-os com abordagens do referencial teórico e os objetivos da pesquisa. Depois, as unidades foram agrupadas pela semântica dos recortes, ou seja, pelo significado que as palavras têm no contexto de fala. Dessa forma, aprimorou-se as análises até se chegar as duas categorias finais.

Por fim, a terceira fase compreende o tratamento dos resultados, suas inferências e interpretações, captando os manifestos coletados nas entrevistas, comparando-os e ressaltando os aspectos considerados semelhantes, bem como os diferentes (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Dessa forma, o estudo buscou, com uso das entrevistas e da análise de conteúdo, abordar o problema de pesquisa e atingir seus objetivos recorrendo às pessoas, pois como visto, a tomada de decisão é uma atividade humana.

Por se tratar de entrevistados por seleção intencional e não por amostragem probabilística, o estudo tem a limitação de não poder ser generalizado para todo o universo de pessoas que se enquadrem na descrição deste estudo. Dentro das entrevistas, Diehl e Tatim (2004) acrescentam como limitações: a disposição dos entrevistados em darem as informações necessárias; a retenção de dados importantes; o receio de ter a identidade revelada; a demanda de tempo; e a dificuldade de sua realização.

Tais dificuldades podem se agravar em razão da atividade de inteligência trabalhar com informações sigilosas. Por isso, como demonstrado no referencial teórico, buscou-se deixar explícito aos entrevistados que o interesse é na atividade de inteligência como organização e seu grau de importância para o processo decisório. Documentos e operações de inteligência, nem qualquer assunto sigiloso foi abordado pelo pesquisador.

O presente projeto de pesquisa aborda um tema relevante à Administração Pública e, consequentemente, que afeta a toda sociedade. Em suma, a atividade de inteligência é um instrumento de assessoria do Estado em busca de uma melhor aplicação dos recursos em defesa dos interesses da sociedade. Além disso, de acordo com o referencial analisado, há lacunas do conhecimento a serem preenchidas como forma de tornar a atividade de inteligência de segurança pública melhor aproveitada por aqueles que detém o poder da decisão.

O estudo também contribui com os próprios profissionais da área de inteligência, pois, de acordo com Platt (1974), esses profissionais pouco se relacionam com os tomadores de

decisão e o conhecimento dos pontos insatisfatórios de seu trabalho, como estímulo para aperfeiçoamento, ficam prejudicados. Somado a isso, o maior estímulo para um profissional de inteligência é ver o conhecimento produzido usado, direta ou indiretamente, como base para uma tomada de decisão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa consta com duas categorias de análise: Relação gestor versus inteligência; e Percepção da atividade de inteligência por meio do olhar do gestor, definidas como as categorias finais após as análises dos dados coletados. Com base nisso, o Quadro 4 foi produzido para elencar os temas encontrados para as duas categorias.

Quadro 4 – Categorias de análise e os temas.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	TEMAS
Relação gestor versus inteligência	Autoimagem. Relacionamento com a equipe de inteligência. Influência da atividade de inteligência na decisão. Conhecimento, treinamento e *feedback.*
Percepção da atividade de inteligência por meio do olhar do gestor	A importância da atividade de inteligência. A estrutura e limitações da inteligência. Definição da atividade de inteligência.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A categoria Relação gestor versus inteligência foi criada a partir da percepção do gestor sobre si mesmo e sua relação com a equipe de inteligência. Dentro desse relacionamento, explora-se como a atividade de inteligência influencia o processo decisório e qual a profundidade de conhecimento e preparo que o gestor tem para interagir e avaliar a seção de inteligência. O nome da categoria se baseia no objetivo geral da pesquisa.

Na categoria Percepção da atividade de inteligência por meio do olhar do gestor, analisa-se como o gestor considera a importância da atividade de inteligência para a segurança pública no geral, bem como é sua avaliação sobre a estrutura e as limitações da atividade de inteligência na realidade em que vive, finalizando com a definição, com suas próprias palavras, do que é a atividade de inteligência.

4.1 Perfil dos sujeitos da pesquisa

A seleção dos entrevistados foi baseada nos critérios de que trabalhassem ou tivessem trabalhado em um dos órgãos de segurança pública do estado de Minas Gerais, onde ocupassem

um cargo de gestão que tivessem sob seu comando uma seção de inteligência. Dessa forma, buscou-se de forma intencional pessoas que vivenciaram o fenômeno pesquisado, a fim de compreender com profundidade a percepção do gestor público quanto ao uso da atividade de inteligência no processo decisório, na segurança pública de Minas.

Como órgãos de segurança pública, consideram-se: a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), a Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), o Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG), a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (Sejusp), o Sistema Penitenciário Estadual – Polícia Penal de Minas Gerais.

Os entrevistados ocuparam cargos de gestores, sendo estes cargos de dois tipos: ou como tomadores de decisão da instituição a que pertence; ou como chefes de equipe de inteligência, que intermedeiam a relação entre os tomadores de decisão e a equipe de inteligência. Seis dos entrevistados ocupavam um cargo de tomador de decisão, outros seis entrevistados ocupavam um cargo como chefe de uma equipe de inteligência, considerando a data da entrevista. É comum, nas carreiras da segurança pública de Minas Gerais, que um gestor que chefie uma equipe de inteligência (ou outra seção) possa se tornar um tomador de decisão, gestor de uma unidade administrativa, ou vice-versa.

Considerando que o entrevistado tem direito ao anonimato, confidencialidade, sigilo e privacidade, somado ao fato de a seleção dos entrevistados ocorrer em um ambiente bem delimitado, algumas caracterizações dos entrevistados serão de forma mais generalizada a fim de preservar o anonimato. Assim, destaca-se que:

a) as entrevistas ocorreram no período compreendido entre janeiro e junho de 2021;

b) foram entrevistadas doze pessoas no total, sendo dez homens e duas mulheres, estas de instituições distintas;

c) oito dos entrevistados trabalham na capital e quatro em cidades do interior, considerando a data da realização da entrevista;

d) a idade dos entrevistados variou entre 39 e 57 anos, o tempo de carreira variou de 7 anos a 30 anos e o tempo no cargo atual variou de 4 meses a 7 anos;

e) foram pelo menos dois entrevistados de cada um dos órgãos de segurança pública citados, sem ordem pré-definida, dentro da disponibilidade de agenda e disposição de participação de cada um. Dois órgãos tiveram três entrevistados cada;

f) o nível de escolaridade varia entre pós-graduação *lato-sensu* a pós-doutorado.

Os entrevistados ocupam cargos estratégicos nas instituições em que trabalham e conseguir a entrevista com pessoas desse perfil pode ser considerado como parte da relevância desta pesquisa. O fato de o pesquisador possuir experiência na área de inteligência de segurança

pública e ter uma rede de contatos que levassem até os entrevistados também contribuiu para o êxito da seleção dos entrevistados. Conforme Duarte (2004), a realização de uma boa entrevista exige, entre outras coisas, que o pesquisador tenha bem definidos os objetivos de sua pesquisa; que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação; e algum nível de informalidade, sem perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

De forma individualizada, pode-se destacar algumas características de cada entrevistado e percepções do pesquisador registradas em diário de campo:

O **Entrevistado 1 (E1)** está ocupando o atual cargo há 2 anos. Apresentou-se receptivo, educado e bem-humorado. Durante a entrevista foi proativo e respondeu os questionamentos de forma a buscar atender a expectativa do entrevistador. Mostrou-se seguro em suas respostas, apresentando conhecimento sobre a temática, atento se o entrevistador o ouvia com atenção. Após responder todas as perguntas do roteiro, percebendo que não estava mais sendo gravada a conversa, o entrevistado se sentiu mais à vontade e continuou uma conversa informal com o pesquisador por cerca de 25 minutos.

O Entrevistado 2 (E2) ocupa o cargo atual há 2 anos. O entrevistado se mostrou receptivo, educado e respondeu todas as perguntas com disposição. Pensou em algumas respostas e buscou desenvolver bem todas as indagações, não se limitando em curtas frases. Após o término da gravação, o entrevistado continuou a conversa por mais de meia hora.

O Entrevistado 3 (E3) se aposentou seis meses antes da data da entrevista, ocupando por 2 anos e meio seu último cargo como gestor. O entrevistado agendou uma hora para a realização da entrevista, sendo muito educado e totalmente receptivo à participação na pesquisa, quando buscou desenvolver suas respostas de forma a melhor contribuir. Durante o período em que a conversa foi gravada, percebeu-se uma imposição maior da sua voz, buscando manter um tom mais firme, ou sério, enquanto respondia às perguntas do roteiro. Após a gravação da entrevista, o entrevistado e o pesquisador seguiram conversando sobre a inteligência, sobre a profissão, partindo para assuntos diversos, por cerca de uma hora e meia.

O Entrevistado 4 (E4) está no cargo atual há 2 anos. O entrevistado se mostrou bem-humorado e disposto a responder a entrevista. Pediu para ter acesso ao resultado final do trabalho e até sugeriu que o pesquisador fosse à instituição apresentar os conceitos teóricos e os resultados da pesquisa, em futuras oportunidades. Respondeu todas as perguntas buscando desenvolver as suas ideias. Ao término, disse que gostou das perguntas e se colocou à disposição caso alguma pergunta precisasse ser repetida. Por fim, indicou e forneceu o contato de uma pessoa que se enquadrava no perfil necessário para a pesquisa.

O Entrevistado 5 (E5) ocupa o cargo atual há 3 anos. Mostrou-se interessado e de boa vontade a responder todas as perguntas. Após o término da gravação, a conversa continuou por cerca de trinta minutos sobre as experiências profissionais do entrevistado. Disse que quer receber os resultados do trabalho e que acha importante e interessante estudos na temática feitos por profissionais ligados à atividade de inteligência de forma que as pesquisas sejam aproveitadas na prática.

Ao encontrar com o E5 antes da entrevista, ele estava acompanhado de mais uma pessoa (não conhecida do pesquisador até então), também servidora da segurança pública, mas de órgão distinto do entrevistado, com a qual ele comentou que iria participar da pesquisa. Essa pessoa se mostrou interessada no tema e forneceu ao pesquisador o contato de uma terceira pessoa que se enquadrava nos critérios de inclusão e que foi entrevistada posteriormente.

O Entrevistado 6 (E6) ocupa o atual cargo há 5 anos. O entrevistado, apesar de muito educado, demonstrou, inicialmente, resistência à gravação do áudio, por desconhecer o contexto das perguntas. No dia marcado, o pesquisador fez uma explicação mais detalhada sobre sua pesquisa e sobre a forma em que as perguntas foram construídas. Também, a pedido do entrevistado, mostrou-lhe o roteiro de perguntas antes de começar a entrevista, de forma que o entrevistado ficou mais tranquilo e autorizou a gravação. A ideia de mostrar o roteiro apenas momentos antes da gravação foi de forma a manter as respostas as mais espontâneas possível.

O entrevistado mostrou disposição em responder as perguntas, tomando cuidado em não citar algo impróprio. À medida que a conversa avançava, o entrevistado demonstrou maior confiança no pesquisador e ficou mais à vontade. Após o término da gravação, ambos conversaram por cerca de trinta minutos, quando o entrevistado citou diversos exemplos dentro de sua experiência profissional.

O Entrevistado 7 (E7) ocupa o atual cargo há 2 anos. Em conversa prévia ao dia da entrevista, o entrevistado se mostrou receoso em ter que gravar suas respostas, quando o pesquisador lhe propôs detalhar mais sobre a pesquisa e as perguntas no dia do encontro, para que o entrevistado confirmasse a autorização da gravação e assinasse o TCLE. No dia da entrevista, o entrevistado se mostrou muito educado. O pesquisador contou sobre a pesquisa, suas justificativas e mostrou ao entrevistado o roteiro de perguntas, como ocorreu com E6. Assim, o entrevistado concordou com a gravação e assinou o TCLE.

O entrevistado respondeu todas as perguntas sem buscar se aprofundar nas respostas ou prolongar suas opiniões, ficando nítido um certo desconforto do entrevistado. Após o término da gravação, o entrevistado conversou com o pesquisador por cerca de vinte minutos. Nesse

segundo momento, ele se mostrou mais confortável e falou sobre diversas experiências de sua carreira profissional.

O Entrevistado 8 (E8) está ocupando o cargo atual há 7 anos, mostrou-se disposto a participar da pesquisa e respondeu a todas as perguntas buscando desenvolver bem suas respostas. Após o término da gravação, conversou com o pesquisador por cerca de trinta minutos citando experiências e opiniões sobre sua atividade profissional.

O Entrevistado 9 (E9) ocupa o atual cargo há 2 anos e mostrou interesse em participar da pesquisa. Foram 13 dias desde o primeiro contato até a entrevista, pela dificuldade do gestor em conseguir um tempo em sua agenda. O entrevistado foi muito educado e justificou a dificuldade em conseguir um tempo livre. Respondeu todas as perguntas buscando desenvolver suas ideias. Após a gravação das respostas do roteiro, o entrevistado conversou com o pesquisador por cinquenta minutos, quando contou de sua experiência com a inteligência sob seu comando e a questão da integração com outros órgãos existentes na região onde atua. Também citou a diferença existente entre teorias versus prática e os desafios como a integração das instituições, a falta de estrutura e equipamentos para um melhor desenvolvimento da atividade de inteligência, entre outros. O entrevistado se colocou à disposição para esclarecer algum outro ponto ou para responder alguma questão posteriormente, caso fosse necessário.

O Entrevistado 10 (E10) está há 2 anos e 5 meses no atual cargo. O entrevistado foi muito educado e se mostrou seguro em suas respostas. Buscou responder e desenvolver seu pensamento em cada pergunta feita. Após a gravação da entrevista, o entrevistado e o pesquisador continuaram conversando por cerca de trinta minutos. O entrevistado contou sobre sua carreira, sobre a atividade de inteligência e a relação desta com o gestor em suas experiências profissionais.

O Entrevistado 11 (E11) está há 4 anos no atual cargo. O entrevistado foi muito cordial, buscou desenvolver as respostas de todas as perguntas de forma a produzir conteúdo para o entrevistado. Também, demonstrou segurança e conhecimento ao abordar os assuntos perguntados. Ao fim da gravação, ambos continuaram um bate-papo por cerca de vinte minutos sobre as experiências e os desafios da atividade de inteligência na segurança pública.

O Entrevistado 12 (E12) está há 4 meses no atual cargo. O entrevistado se mostrou bem-disposto a participar da entrevista e não se importou com a gravação das respostas. Apesar disso, durante a entrevista, ele respondeu a maioria dos questionamentos com respostas curtas, às vezes até interrompendo o pesquisador antes do término da pergunta. Duas perguntas foram feitas novamente em outro momento da conversa, obtendo respostas mais completas.

Um fato diferente ocorreu, a ser observado. Este entrevistado estava acompanhado de mais uma pessoa quando o pesquisador chegou. Essa pessoa permaneceu com o entrevistado durante todo o tempo da entrevista. O entrevistado não o apresentou ao pesquisador e essa pessoa também não se apresentou. Contudo, o pesquisador sabia que essa pessoa era o chefe da equipe de inteligência do entrevistado, mas não manifestou que tinha esse conhecimento e observou o comportamento de ambos durante a entrevista. O entrevistado enfatizou por algumas vezes que a atividade de inteligência é muito importante e tem grande estima por parte de sua pessoa. O chefe da equipe de inteligência permaneceu em silêncio na maior parte do tempo, apenas respondendo com acenos de cabeça ou com poucas palavras quando o entrevistado se referia a ele ou a sua equipe.

4.2 A forma como o gestor se vê e se relaciona com a equipe de inteligência sob seu comando

Ao analisar a primeira categoria de análise, primeiramente os entrevistados responderam sobre a autoimagem e como é o relacionamento com os integrantes da seção de inteligência. Identificou-se que todos os entrevistados têm consciência de que são tomadores de decisões em seu ambiente de trabalho, dentro da função que ocupam. Howard e Abbas (2016) afirmam que o primeiro elemento de uma boa decisão é o decisor, aquele com o compromisso com pensamento da ação. Assim, é fundamental que o gestor tenha a consciência da responsabilidade que seu cargo lhe traz. Os órgãos de segurança pública têm bem definido quem são os chefes de cada unidade, ou seja, aquele que detém o poder e a responsabilidade pelas decisões.

Sobre a relação, os gestores afirmaram buscar um relacionamento de proximidade e menos formalidade com a equipe de inteligência, como forma de estimular a proatividade e a criatividade da equipe e de gerar confiança entre o gestor e a equipe de inteligência. Essa menor formalidade se refere ao relacionamento interpessoal e não à produção dos conhecimentos de inteligência. Dentre as falas, a do Entrevistado E10 resume bem a ideia trazida pelos demais:

> *"Eu sempre tive um relacionamento muito bom, até porque também, eu tenho a perspectiva de que o gerente ou o gestor ele não faz nada sozinho. A bem da verdade, é a equipe forte é que vai fazer um gestor forte também" (E10).*

A confiança do tomador de decisão nas agências de inteligência é fundamental para que os agentes obtenham as informações necessárias que são analisadas tecnicamente para superar os vieses, estimular a criatividade e gerenciar a incerteza (SFETCU, 2019; CANADA, 1996). Obter e analisar dados para a produção de um conhecimento de inteligência de segurança pública depende da criatividade de seus agentes. Para isso, é fundamental que os gestores propiciem um ambiente favorável que estimule essa criatividade, conforme declaração do Entrevistado E3:

> *"A atividade de inteligência, ela requer uma confiança qualificada. Porque são temas muito sensíveis, o grau de discrição e reserva tem que ser muito grande. A pessoa, ela vai ter contato com informações, assim, muito sensíveis, né. É, às vezes até da, vamos falar assim, da intimidade, da vida privada das pessoas. Ela vai ter um nível de informação muito aprofundado, muito qualificado. Então, esse relacionamento, a confiança, vamos dizer assim, a confiança para quem trabalha na atividade inteligência, ela é fundamental" (E3).*

A proatividade, ou seja, a intenção de antecipar futuros problemas, gera uma característica de ação por iniciativa das agências de ISP que é percebida por parte dos entrevistados. Os entrevistados das instituições militares estaduais são unânimes na percepção de que os conhecimentos de inteligência são, em sua maioria, produzidos por iniciativa das agências, complementados por demandas dos decisores. Enquanto isso, os entrevistados da Polícia Penal percebem essa relação de forma mais equilibrada. Já os entrevistados da Polícia Civil e da Sejusp se destacam em ter uma visão de que o trabalho de inteligência é mais motivado pelas demandas dos tomadores de decisão.

Percebeu-se que há uma expectativa do gestor em relação à proatividade da agência inteligência, mesmo naqueles que entendem que a inteligência deve trabalhar mais por demanda do gestor. A própria definição da atividade de ISP justifica essa expectativa quando define que a ISP se trata de atividade técnico-especializada, permanente e sistemática acerca de ameaças reais ou potenciais sobre a segurança pública, com a produção de conhecimentos que subsidiem políticas de Segurança Pública (BRASIL, 2009). De acordo com o Entrevistado E11:

> *"Toda vez que o conhecimento, ele é produzido de iniciativa, ele tende a render bons frutos, porque significa que a agência de inteligência, ela já tem uma rotina, já tem rotinas e processos, né, em termos de tipos de conhecimento, acompanhamento de cenários" (E11).*

Ao abordar o tema “influência da atividade de inteligência na decisão”, os entrevistados, sejam como tomadores de decisão, sejam como chefes de agências de inteligência, afirmaram que já passaram por situações em que um conhecimento de inteligência influenciou na decisão tomada, a partir de novos cenários e alternativas que os conhecimentos de inteligência expandiram ao gestor. Também, alguns entrevistados relataram que o conhecimento de inteligência os ajudou a confirmar uma posição, antes de decidirem.

Reforçando o modelo dos fundamentos da análise da decisão proposto por Howard e Abbas (2016), percebe-se que a atividade de inteligência auxilia os tomadores de decisão aumentando o conhecimento que ele tem sobre o problema, fortalecendo a lógica sobre a qual ele tomará sua decisão. Conforme os autores, encontrar alternativas exige tempo e esforço e um tomador de decisões tem preferências sobre os futuros que surgem de diferentes alternativas.

O Entrevistado E8, por exemplo, afirmou que houve situações em que, mesmo convicto de uma opinião, acabou tomando decisão diversa em virtude de novas informações trazidas pela assessoria de inteligência, segundo ele:

> *“Em algumas situações, inclusive, eu já mudei de opinião. Eu estava com uma ideia formada a respeito de uma decisão e após conversa com a assessoria, a assessoria de inteligência me mostrou um outro lado. Então, assim, não falo que é muito frequente, não acredito que seja muito frequente, mas existe sim em situações que a assessoria já me fez mudar de rumo” (E8).*

Ainda dentro da primeira categoria, buscou-se abordar acerca do conhecimento que os gestores da segurança pública têm sobre a ISP e se há, ou como funciona, o treinamento e o *feedback* nessa relação, o que é importante para entender a efetividade da ISP.

Na percepção dos entrevistados, os tomadores de decisão geralmente não são capacitados para terem uma noção do que é e para que serve a atividade de inteligência. Aqueles tomadores de decisão que tiveram a oportunidade de trabalhar em uma agência de inteligência durante sua carreira tendem a utilizar mais e a estarem mais próximos de sua seção de inteligência. Já aqueles decisores que não tiveram experiência prévia junto à inteligência ou aprendem na prática do dia a dia, com as explicações que os próprios agentes de inteligência lhe fornecem ao apresentar uma assessoria, ou ignoram e não se aproximam da atividade de inteligência durante o processo decisório.

Isso vai ao encontro de Gonçalves (2018) e Platt (1974) que afirmaram que, fora as pessoas que atuam na área, pouco se sabe sobre a atividade de inteligência. Além do mais, de acordo com Rockembach (2017), a falta da mentalidade de inteligência por parte dos gestores pode resultar no subemprego ou no completo desvirtuamento das finalidades da ISP. Esse

desconhecimento dos gestores sobre o que é a inteligência, o que faz e sua limitação ficou evidente nas declarações dos entrevistados E1, E2 e E10:

> *"A maioria dos gestores da instituição não tem o conhecimento do que a inteligência faz, do que a inteligência pode fazer e o que que ela não pode fazer e quais suas as limitações" (E1).*

> *"Mas uma das maiores deficiências dos decisores é não saber como pedir ou o que pedir para a inteligência. E achar que a inteligência vai atender do alfinete ao foguete" (E2).*

> *"São poucos os que tem noção do que que é atividade de inteligência, né. Eles misturam atividade de inteligência com tudo. [...] Ao passo que aqueles que não possuem afinidade, [...] ele simplesmente ignora a atividade. Ou então, ele pede a outro do seu (rede de contato), né, que o faça" (E10).*

Nas instituições militares se ensinam noções do que é a atividade de inteligência nos cursos de formação. Contudo, de acordo com os militares entrevistados (policiais e bombeiros), os ensinamentos não são aprimorados no decorrer da carreira para que os gestores estejam capacitados quando ocuparem postos da alta hierarquia institucional.

Os resultados das entrevistas reforçam o entendimento de Rockembach (2017) ao apontar que há um descompasso entre a atividade de inteligência e os tomadores de decisão no campo da segurança pública, em que os gestores desconhecem as potencialidades dessa atividade e, consequentemente, não conseguem aproveitá-la, prejudicando a eficiência e eficácia do processo decisório.

Em contrapartida, ressalta-se que aqueles gestores que se aproximaram da inteligência na prática, durante seus processos decisórios, passaram a ter uma estima e confiança por esse tipo de assessoria. O Entrevistado E8 afirmou que mudou de opinião com o tempo, após se aproximar da inteligência na prática. O Entrevistado E9 ressaltou que o que aprendeu de fato, foi pela aproximação com o serviço de inteligência e não em treinamentos formais ou cursos. Essas evidências devem levar as instituições de segurança pública a repensarem em como fazer para que os gestores se aproximem mais da Inteligência, por meio da prática e da capacitação.

> *"Mas chegar e falar assim, 'olha, você tem um documento assim, você tem que fazer desse jeito', isso foi na prática, isso foi com os colegas gestores, tá. E às vezes, assim, perguntando para quem trabalha na área. Que é igual eu falei com você, quando eu comecei, eu pensava de um jeito. Hoje eu penso de outro jeito" (E8).*

> *"Treinamento formal, vamos dizer assim, curso né, que eu tenha sido chamado para fazer, não. [...] O que eu sei realmente é o que eu aprendi com eles da inteligência. E eu aprendi assim autodidata, né, lendo um pouco" (E9).*

Perguntado sobre em quais tipos de decisões os gestores mais utilizam as informações de inteligência, os entrevistados percebem que quanto mais difícil é a decisão a ser tomada, que também tendem a ser as decisões mais importantes, mais os tomadores de decisão recorrem aos conhecimentos de inteligência. Contudo, é sabido que grande parte dos gestores não tem consciência da utilidade da atividade da inteligência, como também, eles possuem outras fontes de informações e outros meios de assessoria que influenciam nas decisões tomadas. Isso ficou evidente nas declarações dos entrevistados E4 e E5 em que afirmaram que quando estão diante de uma decisão complexa, costumam ouvir a inteligência para que possam tomar decisões, porém, para decisões menos complexas, as decisões nem sempre se pautam dentro da inteligência.

> *"Ele (tomador de decisão) sempre que tem uma decisão complexa para tomar aqui, ele chama o chefe da agência e pede para que fale sobre o assunto para ele. Não quer dizer que ele vai fazer o que nós falamos, mas ele escuta. Qualquer decisão mais complexa, ele gosta de ouvir" (E4).*

> *"Falar exatamente assim: 'ah não, toda decisão ela está pautada, ou a grande maioria das decisões estão sendo pautadas dentro da inteligência', eu não vejo isso. Mas eu vejo que quando, vamos dizer assim, entra numa encruzilhada, numa situação mais complicada, normalmente eles recorrem. Então, tipo assim, numa decisão mais complexa, aí eu vejo que eles recorrem ao, vamos dizer assim, a palavra da inteligência" (E5).*

Entretanto, mesmo em decisões consideradas menos complexas, os entrevistados entendem que os tomadores de decisão também podem recorrer à atividade de inteligência como instrumento de assessoria. Os entrevistados E9 e E7 afirmam que, independentemente do grau de dificuldade das decisões, ou seja, se são mais ou menos complexas, é interessante recorrer ao serviço. O E9 declarou recorrer ao serviço de inteligência em todas as decisões e o E7 ressaltou que é importante usar a informação que está à disposição.

> *"Assim, eu recorro em todas elas (risos). É, mas logicamente num grau de importância para as decisões mais difíceis, ela é mais importante. Mas eu recorro literalmente em todos os momentos. [...] Eu acho que em todos os níveis eu aciono a inteligência. Não é para todas as decisões, mas em todos os níveis de decisões" (E9).*

> *"Eu acho que a gente deve, como gestor, a gente deve utilizar em todas, né. Independente do grau de dificuldade, eu penso que se a gente tem aquela informação a nossa disposição, a gente tem que usar ela de alguma forma" (E7).*

Ainda dentro da relação entre o gestor e a atividade de inteligência, perguntou-se aos gestores sobre como é o *feedback* para com a seção de inteligência. De acordo com os entrevistados, não existe uma forma padronizada da agência de inteligência obter o *feedback* sobre o seu trabalho. Isso reforça a percepção dos gestores, quando responderam sobre o relacionamento com a equipe, de que buscam ter uma relação menos formal e de mais proximidade. Essa proximidade faz com que a seção de inteligência conheça o perfil do tomador de decisão e adeque a produção do conhecimento ao estilo do decisor, de forma que os pedidos de ajustes na forma de trabalhar da equipe de inteligência diminuam com o passar do tempo, resultado da sinergia entre os gestores e a atividade de inteligência. Ambos os entrevistados da Polícia Penal relataram ter orientado seus profissionais de inteligência quanto a necessidade de melhoria nos documentos de forma a melhor atendê-los.

Ainda nesta questão de relacionamento e *feedback*, chamou a atenção a postura do Entrevistado 12, o que tinha menos tempo no cargo de gestor, 4 meses, se comparado com os outros entrevistados, ao ter chamado o chefe de sua agência de inteligência para presenciar a entrevista. O E12 afirmou que não tinha experiência em outro cargo com a atividade de inteligência e em diversas vezes em sua entrevista afirmou que a inteligência era de fundamental importância para a segurança pública. Pelos resultados apresentados nessa análise, a postura do E12 pode ser interpretada como uma tentativa sua de demonstrar ao chefe da equipe de inteligência sua consideração para com a ISP buscando fortalecer a recente relação tomador de decisão com a equipe de inteligência.

Os gestores que são chefes de equipe de inteligência demonstraram ter uma dupla importância nessa relação de *feedback*, pois eles orientam e fazem uma primeira checagem dos conhecimentos produzidos, qualificando esse documento antes de ser repassado ao tomador de decisão e, posteriormente, são eles quem geralmente captam a forma como o tomador de decisão reagiu àquela informação, na maioria das vezes de forma indireta, e retroalimentam o restante da equipe de inteligência.

Pelas respostas, percebe-se também que, quando o gestor conhece e utiliza a ISP, é comum a ocorrência de reuniões entre o tomador de decisão e o chefe – ou equipe de inteligência, quando esta é composta por poucas pessoas. Da mesma forma, os gestores chefes

de equipe de inteligência relataram reunirem-se constantemente com a equipe sob seu comando, de forma que essa troca de informações sobre os conhecimentos produzidos seja rotineira.

Essa subjetividade de quão efetiva é a contribuição da inteligência para o processo decisório vai ao encontro da percepção de Platt (1974), de que o conhecimento dos pontos insatisfatórios do trabalho da atividade de inteligência é prejudicado quando há pouco relacionamento com os tomadores de decisão. Somado a isso, o maior estímulo para um profissional de inteligência é ver o conhecimento produzido usado, direta ou indiretamente, como base para uma tomada de decisão.

As diversas formas de a inteligência obter um *feedback* dos gestores em relação aos seus serviços são encontradas nas declarações do entrevistado E11. Alguns desses *feedbacks* são mais explícitos, reportando os resultados alcançados, e outros implícitos, por meio de gestos e agradecimentos.

> *"Sim, eles dão o feedback para gente. Não com muita constância. Não com muita constância, né. Não é todo o trabalho que eles dão o feedback, mas a gente percebe que aquele trabalho em que ele dá maior importância, né. A gente tem um feedback que pode ser um joia, que pode ser um muito obrigado, pode ser um tipo de apresentação que a gente desenvolve e passa para autoridade, aí ele fala 'muito boa, muito bem'. Então, assim, esses são os feedbacks né. E sempre dentro do possível, eu sempre tento também passar esse feedback do usuário para equipe também, para que ela possa ter uma percepção de como os nossos usuários estão recepcionando os nossos produtos" (E11).*

Portanto, julga-se que a categoria relação gestor versus inteligência foi explicada pelos sentimentos, crenças e práticas de como os gestores percebem que se relacionam com a ISP. Os tomadores de decisão que tiveram a oportunidade de trabalhar em seções de ISP durante sua carreira, tendem a aproveitar melhor esse tipo de assessoria e aqueles que tiveram pouco ou nenhum contato com a ISP durante sua carreira aprendem a utilizá-la na prática do dia-a-dia, sendo fundamental a iniciativa dos profissionais de inteligência em mostrar ao gestor a sua utilidade, sob o risco de serem ignorados ou afastados do processo decisório.

4.3 Percepção da atividade de inteligência na opinião do gestor

A segunda categoria consiste na análise de como a ISP é percebida por meio do olhar do gestor. Nessa discussão, destaca-se os seguintes temas: a importância da atividade de

inteligência no processo decisório; a estrutura e limitações da ISP; a definição do que é a atividade de inteligência. Dessa forma, busca-se construir um entendimento da ISP partindo daquele que é o principal usuário dos conhecimentos produzidos.

Todos os entrevistados consideram que a ISP é importante no processo decisório. Aqueles gestores que utilizam a atividade de inteligência tendem a considerar a atividade fundamental, pois ela amplia a visão que o tomador de decisão tem das alternativas disponíveis, propiciando mais eficiência no uso dos recursos disponíveis e resultando em uma decisão mais acertada por parte do gestor. Ou seja, a atividade de inteligência contribui para que o gestor tome uma decisão de qualidade que, de acordo com Howard e Abbas (2016), envolve a consideração de várias alternativas substancialmente diferentes.

Figura 6 – Como a inteligência é percebida por meio do olhar do gestor de segurança pública em Minas Gerais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o entrevistado 4, a decisão não é dependente da inteligência, ou seja, o gestor tem que tomar a decisão mesmo que o serviço de inteligência não exista ou não participe do processo. Entretanto, quando há o assessoramento da inteligência, a decisão pode ser mais eficiente em termos de processos, tempo e custo e, consequentemente, pode contribuir para a eficácia, ou seja, para atingir os resultados almejados.

> *"Eu vejo que ela (inteligência) é essencial. Não quer dizer que ela vai ser... que o gestor sem a inteligência, ele toma a decisão. Mas eu vejo que com o assessoramento da inteligência, ele vai ter muito maior possibilidade de tomar decisões mais acertadas e melhores decisões, vai otimizar o resultado, né. Vai ter mais eficiência, com menos gasto, menos efetivo e atingir um resultado muito maior do que se ele tomar simplesmente sem ter o apoio da inteligência" (E4).*

A assessoria da inteligência auxilia na mitigação da racionalidade limitada que o decisor enfrenta. De acordo com Simon (1956), na prática apenas uma fração de todas as alternativas possíveis são levadas em consideração, pois os tomadores de decisão possuem habilidades limitadas, em que nunca têm uma ideia totalmente clara do problema para avaliar todas as possíveis alternativas antes de escolherem o caminho a ser seguido. Isso faz com que, também, tenham dificuldades em lidar com as consequências incertas das decisões tomadas.

Nesse sentido, o entrevistado E6 demonstra a importância da atividade de inteligência no fornecimento de informações para que os decisores possam, com base em uma diretriz, tomar decisões mais seguras. A falta dos conhecimentos produzidos pela inteligência amenta o risco de não atingir os resultados almejados e até alcançar resultados indesejáveis.

> *"Uai cara, a atividade de inteligência, que que ela traz para a gente? Ela traz informações, né. E noventa e nove por cento das decisões que a gente toma, se você não tiver informação, você está fadado a tomar uma decisão que possa repercutir mal, até, conforme for o caso, até uma tragédia, pode vir disso, né. Então, você tendo informação, você tem uma base para a decisão que você vai tomar, você tem uma diretriz, né. Então, ela é extremamente importante. O gestor que não houve a equipe da inteligência, ele corre um grande risco, um grande risco de tomar a decisão que ele vai arrepender depois" (E6).*

Os fundamentos da análise de decisão fornecem um processo sistemático para evitar que as pessoas tomem decisões que possam considerar equivocadas posteriormente, sendo uma significativa contribuição para os estudos em processos decisórios (SANTOS; DACORS, 2016). O foco das decisões normativas é deixar de tomar decisões por instinto ou falta de conhecimento, que pouco tem valor no processo decisório contemporâneo. A qualidade da decisão é proporcional a qualidade dos insumos, dos instrumentos que assessoram o tomador de decisão. Importante entender que esses insumos vêm de seres humanos, exibindo vários vieses e distorções, e é preciso aprender a controlar esses fatores. Ciente disso, Gonçalves (2018) explica que a atividade de inteligência busca minimizar possíveis vieses e distorções utilizando uma metodologia específica para a produção do conhecimento que possui forte caráter científico.

Além da falta de conhecimento sobre a atividade de inteligência por parte dos tomadores de decisão, foi possível identificar nas respostas dos entrevistados outras limitações da atividade de inteligência de segurança pública ligadas à falta de estrutura e de pessoal alocado na atividade. Na Polícia Civil e no Corpo de Bombeiros Militar, os entrevistados narraram que, principalmente no interior do estado, os profissionais que atuam na área da inteligência acumulam outra função e ficam sobrecarregados, o que prejudica o desenvolvimento da

atividade de inteligência. O depoimento do entrevistado E9 corrobora o pensamento de que um bom serviço de Inteligência demanda recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

> *"Aqui sempre foi muito enxuto, sabe. [...] A gente chegou a visitar Cidade X para conhecer a atividade de inteligência lá. Eles tinham é, muitos integrantes na época. Eles tinham uma estrutura muito interessante de inteligência que a gente não tinha né, por falta de efetivo também e recursos. A gente chegou a visitar a inteligência lá e trouxemos o que deu para trazer para a nossa realidade né, com um efetivo menor, recursos também um pouco acanhados, né" (E9).*

Para os entrevistados da Sejusp, a ISP em Minas Gerais funciona bem e as instituições de segurança pública tem um certo nível de interação entre si e com o Ministério Público. Contudo, há uma necessidade de uma melhor estruturação da ISP para um melhor nível de assessoria, com pessoal especializado, com experiência, somado à capacidade tecnológica para que se aprimore essa relação entre as instituições que compõem a segurança pública do estado.

Outra ponderação foi em relação ao treinamento continuado e mais aprofundado dos profissionais de ISP, além da necessidade constante de atualização do conhecimento sobre as normatizações. De acordo com o E1, um curso de inteligência de poucas semanas não faz com que o profissional seja de fato um especialista na atividade de inteligência, mas sim que tenha um conhecimento introdutório.

Um entrevistado da Polícia Militar e um do Corpo de Bombeiros Militar relataram que consideram que a PMMG tem uma atividade de ISP melhor estruturada que as outras instituições e que essa estrutura limitada prejudica a efetividade do assessoramento. Sobre a Polícia Penal, um dos entrevistados citou que o sistema prisional é um celeiro de informações de interesse da segurança pública, principalmente relacionadas ao crime organizado, e que um maior investimento em ISP é necessário para que haja um melhor combate à criminalidade. A fala do E6 ilustra a percepção dos gestores sobre a necessidade de mais investimentos na ISP:

> *"O que eu acho que falta é investimento, cara. Nosso investimento é muito... é muito serviço para pouca gente. [...] E eu só tenho dois assessores e um deles afastou para aposentar agora e eu não estou tendo ninguém para colocar no lugar. A minha unidade tinha que ter no mínimo, no mínimo, quatro assessores. No mínimo. Isso é o mínimo. Então assim, falta material humano, né, falta investimento em equipamentos. Muita coisa. Eu acho que o Estado peca nisso" (E6).*

Ainda na segunda categoria, buscou-se entender o que é a atividade de inteligência por meio do olhar do gestor. Após pensarem e responderem acerca de diversos aspectos

relacionados ao processo decisório e a atividade de ISP, foi-lhes perguntado como eles definiriam o que é atividade de inteligência com suas palavras e se havia mais alguma consideração que desejariam fazer sobre o tema, que não lhes foi perguntado.

4.3.1 A atividade de inteligência na segurança pública na visão dos gestores

A atividade de inteligência, tomando por base as repostas analisadas, é uma ação permanente de busca de informações que tem como escopo produzir conhecimentos precisos e oportunos objetivando assessorar o tomador de decisão em qualquer nível do processo decisório, sobre um amplo espaço do conhecimento sobre o qual seja necessário analisar o problema. Também, pelo ramo da contrainteligência, a atividade visa proteger a organização no cumprimento de sua missão institucional, servindo como um radar, monitorando constantemente as principais ameaças. Para Sfetcu (2019), atualmente, a ameaça é o principal alvo e o maior motivo que justifica a existência da atividade de inteligência.

A partir do momento em que a inteligência identifica algum fato portador de futuro, ela assessora a autoridade no sentido de se minimizar ou neutralizar esse tipo de ameaça, ou até mesmo, aproveitar uma oportunidade. Esse entendimento vai ao encontro a definição de decisões proativas abordadas por Howard e Abbas (2016) que são aquelas tomadas de forma antecipada a qualquer estímulo externo. Um conhecimento de inteligência, de acordo com Gonçalves (2018), prescinde da oportunidade e deve conjecturar sobre um evento antes que ele aconteça, antecipando-se a ameaças ou oportunidades.

Para se configurar um conhecimento de inteligência, a produção do conhecimento deve conter, no todo ou em parte, informações que não estão disponíveis em fontes convencionais e que são obtidas por técnicas específicas, próprias da atividade de inteligência (CANADÁ, 1996; FERREIRA 2017).

Por isso, a atividade de inteligência de segurança pública se torna essencial no processo decisório do gestor, pois as instituições de segurança pública estão inseridas em um cenário de muita instabilidade e, querendo ou não, os conhecimentos de inteligência acabam influenciando o gestor a tomar a decisão mais adequada. Muitas vezes, a segurança pública tem que lidar com locais de difícil acesso, onde as informações necessárias não estão disponíveis, elas são ocultadas. A ISP tem que buscar esses dados em um cenário hostil, de dificuldade, sabendo que

não haverá cooperação ou receptividade ao seu trabalho, para colher as melhores informações e levar ao tomador de decisão. Isso pode ser confirmado nas falas do Entrevistado E3.

> *"A atividade de inteligência é uma ação permanente de busca de informações para a melhor tomada de decisão em um cenário de difícil acesso. Eles têm que buscar informação, mas não é que essa informação está disponível. Essa informação, muitas das vezes, na atividade de segurança pública, ela está oculta. É, ele não vai ter uma um nível de cooperação, nível de recepção do seu trabalho. Então, assim, é uma atividade permanente de busca informação em um cenário hostil, em um cenário de dificuldade, em que ele tem que driblar, superar essas dificuldades, para colher as melhores informações e trazer para o tomador de decisão" (E3).*

Obter e analisar dados para a produção de um conhecimento de inteligência de segurança pública depende da criatividade de seus agentes. Para isso, é fundamental que os gestores propiciem um ambiente favorável que estimule essa criatividade. Platt (1974) e Kent (1967) consideram que as agências de inteligência são constituídas de especialistas dedicados, que precisam ter conhecimento básico de diversos assuntos, além da formação específica e treinamento continuado na área de inteligência.

Para ser mais efetiva, a ISP tem que ser uma atividade compartilhada entre órgãos que compõe o sistema estadual, como se cada instituição fosse uma ramificação de um mesmo tronco. Hoje em dia a inteligência não é mais secretismo, hoje em dia a inteligência é muito mais compartilhamento de informações dentro daquele grupo de pessoas que precisa saber. Da mesma forma em que precisa cuidar para a informação na posse de quem não pode saber. A compartimentação é muito importante.

Essa modernização da atuação da atividade de inteligência também passa pela parte da legislação. Ambas vêm evoluindo para atender as demandas da sociedade moderna. A atividade de inteligência é totalmente dentro da lei e as próprias restrições jurídicas limitam a atuação da atividade de inteligência de uma instituição específica. Então, as instituições de segurança pública precisam estabelecer parcerias com outros órgãos para potencializar o resultado da prestação do serviço. Como exemplo, cita-se as operações conjuntas dos órgãos de segurança pública, incluindo o Ministério Público, onde as informações de inteligência compartilhadas contribuem para resultados maiores e mais qualificados.

4.3.2 A inteligência no processo decisório

Com o assessoramento da inteligência de segurança pública, o tomador de decisão tem a possibilidade de tomar decisões mais acertadas, decisões de qualidade, que resultem em um melhor uso dos recursos disponíveis, que geralmente são escassos, como financeiro e pessoal, atingindo um resultado que o gestor possa considerar melhor do que se ele tivesse decidido sem ter o apoio da inteligência.

Apesar disso, a inteligência sabe que ela apenas informa o tomador de decisão sobre um assunto ou um problema, mas é ele quem vai decidir. Essa é a função da ISP, deixar o gestor informado sobre o cenário atual, em diversos níveis de assessoramento, até mesmo político e econômico, em qualquer aspecto da estrutura social atual em que a instituição estiver inserida. Mesmo que o tomador de decisão não aja com base naquilo que lhe foi apresentado, ele passa a ter uma consciência maior das alternativas ao redor do problema. A inteligência pode interferir na percepção que o gestor tinha sobre o problema, conduzindo-o para uma outra matriz de atuação. A complexidade do processo decisório em ambientes organizacionais, segundo Howard e Abbas (2016) está relacionada ao envolvimento de outras pessoas que podem afetar ou serem afetadas pela decisão tomada.

A proximidade e a confiança na relação entre o tomador de decisão e a sua agência de inteligência é imprescindível para que a assessoria seja mais eficiente. Ao mesmo tempo em que a inteligência são os olhos do tomador de decisão onde ele não vê, o gestor muitas vezes leva informações para a inteligência trabalhar, pois seu cargo lhe dá acesso a outros canais de coleta de dados que a inteligência não tem.

Outra vantagem dessa proximidade é o conhecimento aprofundado, por parte da agência de inteligência, dos problemas que o gestor enfrenta. Dessa forma, o tomador de decisão pode demandar a agência de inteligência de forma mais específica visando obter um conhecimento de maior qualidade para o processo decisório. A generalidade é o pior inimigo da inteligência.

Conhecendo melhor a atividade de inteligência, o gestor tende a colher bons frutos dessa assessoria, pois havendo esse entrosamento, já sabida a missão institucional, a inteligência de segurança pública tende a produzir conhecimentos de iniciativa própria, baseado no acompanhamento contínuo de cenários que podem oferecer oportunidades ou ameaças à instituição. Também, embora o foco seja na melhoria dos índices de segurança pública, no desenvolvimento de políticas públicas de prevenção e repressão à criminalidade e na proteção da instituição, o conhecimento da ISP pode ser útil a outras demandas do tomador de decisão.

Sobre a proteção da instituição, esse é o principal objetivo da contrainteligência, que deve conhecer a fundo a missão institucional e identificar tudo aquilo que comprometa que a instituição de segurança pública cumpra essa missão. A partir daí, a produção do conhecimento de inteligência para assessorar o tomador de decisão visa neutralizar ou minimizar essas ameaças. A contrainteligência é como um radar e um escudo da instituição.

Os resultados de proteger o sistema por meio da produção de conhecimento por parte do serviço de Inteligência são esperados pelos tomadores de decisão. Segundo o entrevistado E1, quando esse resultado é alcançado, não há nenhum reconhecimento explícito da inteligência, visto que tal eficácia já é esperada. Entretanto, quando esse resultado é diferente do esperado e ocorre alguma falha, a inteligência é apontada e questionada, mesmo não sendo a responsável pela tomada de decisão.

> *O outro lado da produção do conhecimento, aí vem a história que a inteligência é que nem o juiz do futebol. Você só lembra dele, dela, quando ela falha. Quando ela não produz conhecimento e o quê? O sistema é prejudicado. Mas na hora que a inteligência, ela realmente produz o conhecimento, produz e é efetivo, ela não é lembrada. Por que ela sempre é o que? Ela não é decisor. Eu não sou decisor, eu sou assessor. Então eu sou assessor. E quem foi fazer? O decisor. Quem vai na rua efetivar uma política de segurança pública? Não é a inteligência, são os órgãos de segurança pública. Mas foi para tal ponto, por quê? Porque alguém levantou que tinha que ser. Então, se deu certo, ninguém lembra. Normalmente vai aparecer o executante. Então, aí o pessoal não entende essa produção do conhecimento. A definição de inteligência seria mais ou menos isso, eu proteger o sistema produzindo conhecimento e evitando de que o risco se efetue na instituição (E1).*

Para produzir conhecimentos de inteligência, as agências devem utilizar técnicas científicas associadas com uma expertise técnica, necessária na obtenção dos dados (KENT, 1967; GONÇALVES, 2018). No referencial teórico, a pesquisa abordou como a atividade de inteligência se assemelha com diferentes áreas do conhecimento, bem como está aberta a se apropriar de suas técnicas para produzir um conhecimento de maior qualidade. Nas entrevistas, identificou-se que alguns entrevistados têm uma compreensão nesse sentido.

O Entrevistado E11, por exemplo, afirma que o serviço de inteligência é estruturado dentro de métodos científicos, sendo desenvolvimento por meio de metodologias apropriadas, para que possam explicar aos gestores como os resultados foram obtidos e as conclusões foram alcançadas, ou, até mesmo, demonstrar a base de sustentação das sugestões e posicionamentos tomados e, consequentemente, buscar ser mais bem recepcionado pelos usuários/decisores.

> *"É uma atividade especializada. Ela (atividade de inteligência) tem metodologias para a produção do conhecimento. Então, a atividade de inteligência, ela não é uma atividade empírica. Ela é uma atividade estruturada em metodologias, em processos internos, em que de forma análoga a produção de um conhecimento por parte de quem está fazendo um trabalho monográfico, nós aqui também temos que ter uma, sempre nos nossos produtos, a gente tem que estar estruturado em algumas metodologias para que, caso o gestor questione como que nós chegamos a essas conclusões ou como que nós chegamos a essas sugestões, a gente tenha como estar sustentando os nossos posicionamentos. E a partir do momento em que a atividade de inteligência, ela vem a ser estruturada, dentro de metodologias, com certeza o produto final, ele vai ser melhor elaborado, ele vai ser melhor recepcionado por parte dos usuários" (E11).*

Mas ao contrário de trabalhos acadêmicos, de acordo com Sfetcu (2019) e Platt (1974), na atividade de inteligência os dados muitas vezes chegam aos analistas distorcidos e a identidade de algumas pessoas são incertas. Além disso, o problema nem sempre está bem delimitado, pode necessitar de uma análise através de vários ângulos diferentes, sem uma conclusão única e o tempo geralmente é escasso para que o conhecimento possa ser oportuno ao tomador de decisão.

Uma das comparações da inteligência citada por Sfetcu (2019) foi com a arqueologia. Ambas envolvem a coleta de evidências para criar uma imagem mais completa possível de seu objeto de trabalho, em que nem todas as peças necessárias estão disponíveis, como um quebra-cabeça incompleto. Nessa situação, os vieses cognitivos do analista aparecem e outros métodos são utilizados para testar hipóteses e gerar cenários alternativos, que serão apresentados ao tomador de decisão. Ao responder o que é a atividade de inteligência com suas palavras, o entrevistado E2 utilizou comparação similar:

> *"É o montar quebra-cabeça todo dia e cada dia uma parte. Sabe quando o quebra-cabeça tem cinco mil peças? Cada dia você monta um campo diferente dele. Um dia você está montando lá, o horizonte, outro dia você está montando cá, um pedaço da estrada, outro dia você está montando ali um... cada hora a sua visão daquele pedacinho é um pedacinho totalmente diferente do que você viu no dia anterior. Ah não, mas eu gravei ontem que o formato era esse, a cor era essa. Hoje o formato é outro, a cor é outra. O assunto está totalmente diferente. Você trabalha aqui, daqui a pouco você trabalha no outro, você está montando quebra-cabeças o tempo todo, né. É, seria muito fácil se a gente soubesse tudo, né. E a gente sabe que as vezes vai montar o entorno e vai faltar a peça central" (E2).*

Nesse cenário incerto e hostil, é fundamental o envolvimento humano para dar sentido às informações de acordo com as demandas do tomador de decisão. O profissional de ISP tem que entender o contexto sociocultural em que está inserido e deve conhecer a metodologia e os

procedimentos próprios da atividade de inteligência. Somado a isso, as agências de inteligência devem se adaptar às novas tecnologias ou metodologias de produção do conhecimento que possam lhe ser úteis. Esse é o argumento defendido pelo entrevistado E11, quando afirma que:

> *"A atividade de inteligência também, ela não se fecha somente em algumas metodologias da inteligência. Ela, é o que nós chamamos, também, de técnica acessória à produção do conhecimento. Ela se abre também para outras vertentes do conhecimento, no sentido de estar absorvendo essas outras metodologias e trazendo para atividade inteligência no sentido de melhor assessorar os nossos gestores" (E11).*

O uso da metodologia na produção do conhecimento é importante para dar credibilidade junto ao decisor. A ISP faz uma avaliação constante de cenários, considerando o presente, o passado e, muitas vezes, com uma prospecção do futuro. Assim, o gestor terá uma leitura de cenário técnica e profissional para otimizar o processo decisório. A ISP é uma ferramenta que auxilia o gestor a direcionar a instituição no cumprimento de sua missão e na busca da visão institucional. Nesse sentido, os entrevistados E9 e E8 demonstram a importância da atividade de inteligência para a realização de seus trabalhos.

> *"Eu considero que a atividade de inteligência é de extrema importância. Eu não consigo me imaginar comandando uma unidade sem ter uma estrutura mínima (de inteligência)" (E9).*

> *"Em relação a minha experiência profissional. Acredito eu que a gente não pode ficar sem assessoria. Eles são os nossos olhos onde a gente não vê" (E8).*

Pelas respostas apresentadas nessa pesquisa, os gestores que usam o conhecimento de inteligência tendem a considerar a ISP como parte do processo decisório. Um desafio da ISP é mostrar sua importância àqueles gestores que não tem conhecimento sobre a atividade de inteligência e criar mecanismos para avaliar se seus produtos estão sendo realmente úteis e oportunos aos tomadores de decisão, pois, de acordo com Lowenthal (2015) o produto da inteligência não é para ser coletado e depois arquivado, pelo contrário, deve ir além do que apenas informar, auxiliando os gestores a tomarem decisões.

4.4 Sintetizando as observações da pesquisa

Por meio da análise de conteúdo das respostas dos entrevistados, comparando com o que foi abordado no referencial teórico, entende-se a atividade de inteligência é importante para os gestores na segurança pública, ciente, contudo, de que há limitações e um grande caminho a percorrer para que a ISP seja mais conhecida e melhor aproveitada pelos tomadores de decisão.

Pelo contato com os gestores entrevistados, ratifica-se o entendimento de Hamada (2017a) de que a atividade de inteligência ainda possui uma carência na reflexão dos processos existentes, embora seja uma atividade considerada recente e venha avançando na construção de conhecimentos, com vistas a fortalecer sua estrutura tanto em termos teóricos, quanto práticos.

Um dos desafios da ISP, percebidas neste estudo, é desenvolver a mentalidade de inteligência nos gestores da segurança pública, para que a ISP seja primeiro conhecida, para depois ser melhor aproveitada nos processos decisórios, confirmando assim, uma fragilidade percebida por Rockembach (2017).

Uma sugestão é que as instituições de segurança pública promovam uma capacitação continuada dos gestores, não apenas de forma introdutória no início da carreira, para que eles saibam demandar as agências de inteligência, bem como, lidar com as informações produzidas e lhes disponibilizadas, principalmente para aqueles que não venham a trabalhar diretamente com a atividade de inteligência antes de assumirem cargos na alta hierarquia da instituição.

Conforme percebido pelos entrevistados, aqueles tomadores de decisão que tiveram a oportunidade de trabalhar em uma agência de inteligência durante sua carreira tendem a utilizar melhor a atividade de inteligência, enquanto aqueles que não tiveram experiência prévia ou aprendem na prática do dia-a-dia ou ignoram e não se aproximam da atividade de inteligência.

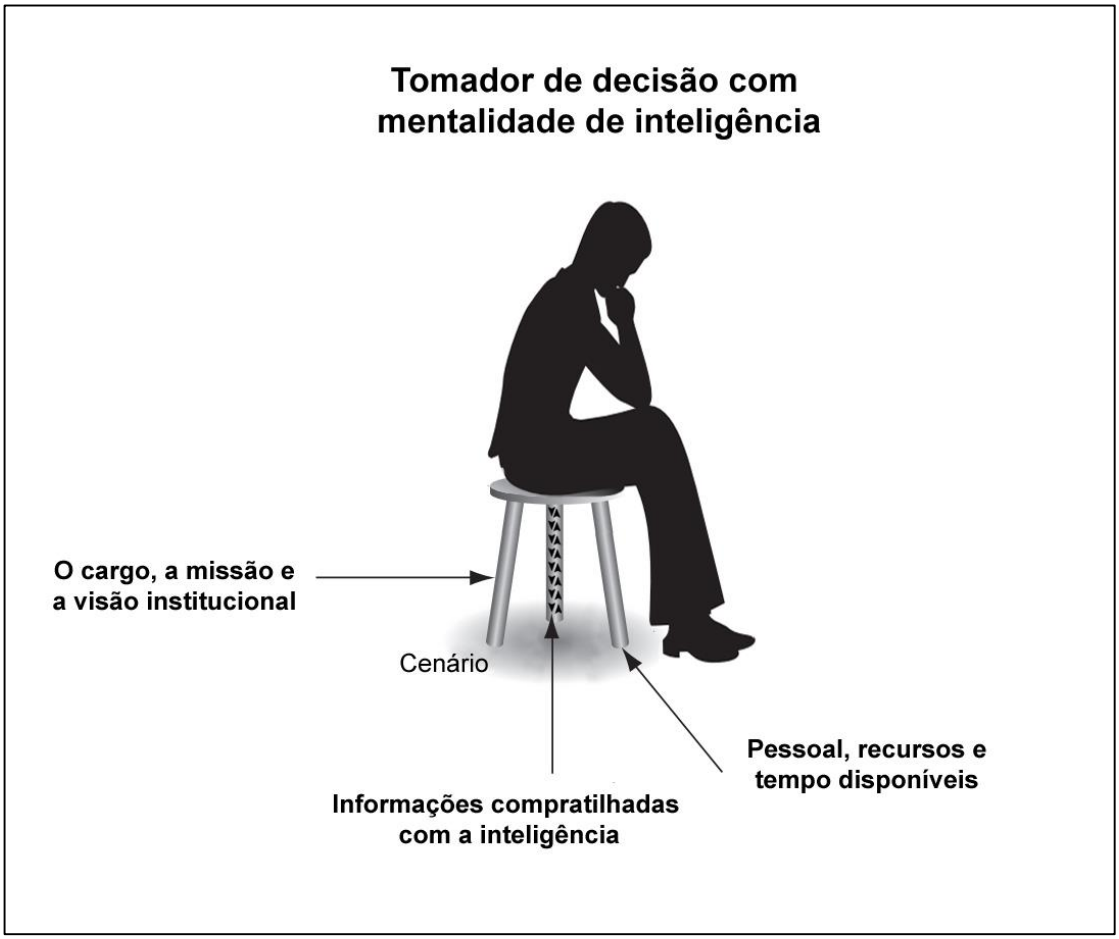
Conforme abordado no referencial teórico, apenas a existência ou a criação de uma equipe de inteligência não garante a geração de conhecimentos relevantes e nem que os conhecimentos produzidos cheguem aos tomadores de decisão. É preciso investir em recursos humanos e tecnológicos para a atividade de inteligência, bem como desenvolver um programa de sensibilização e treinamento dos gestores, usuários dos conhecimentos de inteligência.

Os fundamentos da análise da decisão propostos por Howard e Abbas (2016) foram escolhidos na abordagem do problema de pesquisa, primeiramente, por considerarem a racionalidade limitada do decisor e a necessidade de desenvolver a habilidade de tomar decisões em ambientes organizacionais e, em segundo lugar, por ser capaz de abranger a atividade de inteligência em uma das três bases necessárias para a tomada de decisão de qualidade.

Adaptando os fundamentos da análise de decisão para as decisões de segurança pública, sustentadas com a análise das respostas dos entrevistados, propõe-se um processo decisório de um tomador de decisão com a mentalidade de inteligência, contendo os seis elementos essenciais do processo decisório de qualidade, conforme Figura 7.

A pessoa sentada ao banquinho é o tomador de decisão da segurança pública com a mentalidade de inteligência. A lógica que sustentará o raciocínio para selecionar a alternativa mais desejável é representada pelo assento, que mantem que mantém as três pernas juntas. Estas representam os três elementos essenciais que consistem na base de qualquer decisão, sustentadas por um determinado cenário ou problema, representado pela superfície de apoio das pernas do banquinho.

Figura 7 – A decisão de qualidade na segurança pública.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Howard e Abbas (2016) e nas análises das entrevistas.

O primeiro elemento base consiste no cargo que o gestor ocupa, a missão e a visão institucional, pois elas definem e limitam o que se pode fazer por parte do tomador de decisão.

No outro lado, encontra-se o elemento “pessoal, recursos e tempo disponíveis”, que representa as alternativas alcançadas pela racionalidade do tomador de decisão, considerando os recursos escassos, sem desprezar suas preferências dentre as alternativas disponíveis, ciente das possíveis consequências e da existência da incerteza. O elemento central, “informações compartilhadas com a inteligência” representa o conhecimento que se tem sobre o cenário em análise, considerando que um gestor com mentalidade de inteligência possui uma relação de proximidade e confiança com sua seção de ISP, fazendo com que ambos compartilhem continuadamente informações entre si e que a seção de inteligência conheça o perfil do tomador de decisão, suas principais demandas e adeque a produção do conhecimento às necessidades do decisor. Nessa mesma base, não se exclui o entendimento de que o gestor possui outras fontes de assessoria e que não necessariamente vai agir baseado no conhecimento de inteligência.

Uma curiosidade da pesquisa foi a importância da contrainteligência nas respostas analisadas, considerando que em nenhuma parte do roteiro da entrevista tal palavra foi utilizada pelo pesquisador. Entretanto, esse ramo da atividade de inteligência foi claramente abordado pela maioria dos entrevistados no desenvolvimento de suas respostas.

Como o convite para a entrevista foi divulgado com o título “Análise da atividade de inteligência de segurança pública sob a ótica do processo decisório”, é compreensível que os gestores que aceitaram participar da pesquisa fossem pessoas com algum conhecimento sobre a atividade de inteligência, embora eles mesmo deixaram claro que essa não é a realidade se considerar toda a população de gestores da segurança pública.

Nem todos os convites para participarem da pesquisa foram respondidos. Alguns gestores da Polícia Militar receberam o convite e não enviaram a resposta. Um gestor da Polícia Civil não concedeu entrevista, mas justificou o porquê e até perguntou, um tempo depois, se o pesquisador tinha conseguido todos os entrevistados necessários. Tentou-se, também, por *e-mail*, contato com algum promotor do Ministério Público de Minas Gerais que trabalha em coordenadorias integradas com a ISP. Das mensagens enviadas, uma foi respondida pedindo mais detalhes sobre as perguntas da entrevista, que foi respondida pelo pesquisador, sem obter mais avanços nas tratativas.

Embora não seja objeto de estudo desta dissertação, perguntou-se às entrevistadas mulheres se elas gostariam de fazer alguma observação sobre o fato de serem tomadoras de decisão do sexo feminino em uma instituição de segurança pública. Ambas responderam que percebem que passam pelas mesmas dificuldades que todos os gestores passam ou, considerando seu local de trabalho, que os gestores anteriores passaram. O fato de serem

mulheres em um posto de comando não surgiu como um incômodo ou como alguma observação durante a entrevista, sendo o assunto provocado pelo pesquisador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por finalidade entender a relação entre e o gestor público e a atividade de inteligência, identificando como o tomador de decisão, no âmbito da segurança pública de Minas Gerais, percebe e utiliza a inteligência como instrumento de assessoria dentro do processo decisório. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo e analítico. A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada aplicada a doze gestores que utilizam informações do sistema de inteligência e a análise das respostas se deu por meio da técnica da análise de conteúdo.

A atividade de inteligência é uma ação permanente de busca de informações que tem como escopo produzir conhecimentos precisos e oportunos objetivando assessorar o tomador de decisão em qualquer nível do processo decisório, sobre um amplo espaço do conhecimento sobre o qual seja necessário analisar o problema. Também, pelo ramo da contrainteligência, a atividade visa proteger a organização no cumprimento de sua missão institucional, servindo como um radar, monitorando constantemente as principais ameaças.

Os entrevistados selecionados nesta pesquisa ocupam cargos estratégicos nas instituições de segurança pública de Minas Gerais. No geral, eles se veem como tomadores de decisões em seu ambiente de trabalho, dentro das funções que ocupam e, como tal, buscam ter um relacionamento de proximidade e menos formalidade com a equipe de inteligência, para gerar maior confiança junto às equipes, estimulando sua proatividade e criatividade. Essa proximidade e confiança na relação entre o tomador de decisão e a sua agência de inteligência contribui para ambos, pois, ao mesmo tempo em que a inteligência são os olhos do tomador de decisão onde ele não vê, o gestor muitas vezes fornece informações para a inteligência trabalhar, pois seu cargo lhe dá acesso a outros canais de coleta de dados que a inteligência não tem.

Dessa forma, a Inteligência de Segurança Pública é importante no processo decisório porque amplia a visão que o tomador de decisão tem das alternativas disponíveis, propiciando mais eficiência no uso dos recursos disponíveis e resultando em uma decisão mais qualificada por parte do gestor. A assessoria da inteligência auxilia na mitigação da racionalidade limitada que o tomador de decisor enfrenta. A falta dos conhecimentos produzidos pela inteligência amenta o risco da instituição não atingir os resultados almejados.

Quando os gestores utilizam os produtos de inteligência tendem a ampliar seu conhecimento sobre os problemas em análise e a considerarem a ISP como parte do processo decisório em qualquer nível de decisão. Por isso, uma das contribuições trazidas pela pesquisa

foi permitir aprofundar o conhecimento sobre a relação entre o gestor público e a atividade de inteligência de segurança pública, dentro do processo decisório.

Porém, a atividade de inteligência, em geral, é pouco conhecida pelos tomadores de decisão no âmbito da segurança pública, com exceção dos que tiveram a oportunidade de trabalhar, de alguma forma, com a atividade de inteligência durante sua carreira, antes de ocupar cargos na alta hierarquia da instituição. Isso faz com que a própria atividade de inteligência tenha que mostrar sua importância e finalidade aos gestores sob o risco de serem ignorados ou afastados do processo decisório.

Uma necessidade evidente, por parte das instituições de segurança pública, é promover formas de capacitação continuada com vistas a desenvolver nos gestores da segurança pública a mentalidade de inteligência, para que a ISP seja primeiro conhecida, para depois ser melhor aproveitada nos processos decisórios. Desenvolver essa mentalidade de inteligência nos gestores deve ser encarado como uma política pública permanente. Além disso, possibilitaria formas mais objetivas de avaliação das agências de inteligência, com uma melhor mensuração da efetividade dos conhecimentos de inteligência nos processos decisórios na segurança pública.

Pelo perfil e número de entrevistados selecionados para a pesquisa, não se pode afirmar que as considerações desta pesquisa refletem a opinião de toda a população. Por ser um estudo qualitativo em ciências sociais, as condições e resultados desta pesquisa podem ser irreproduzíveis na sua totalidade.

Desperta-se, com isso, sugestões de pesquisas futuras que possam confrontar com os resultados aqui apresentados: a replicação desta pesquisa com outros entrevistados de forma ampla ou segmentado em cada instituição de segurança pública de Minas Gerais; a aplicação de entrevista e análise similares em instituições de segurança pública de outros estados brasileiros; a aplicação da entrevista e análise similares em outras vertentes da atividade de inteligência.

Outra limitação é que o estudo não teve a pretensão de trabalhar com dados ou documentos sigilosos, nem aprofundar nas técnicas de obtenção de dados ou de operações de inteligência. O foco da pesquisa foi a atividade de inteligência como organização e sua influência no processo decisório.

Assim, considera-se que os resultados da pesquisa contribuíram para a aproximação desses dois elos do processo decisório: o tomador de decisão e atividade de inteligência, que precisam estar conectados para que se alcance uma decisão de qualidade. De igual forma, buscou-se contribuir com a linha de pesquisa do PPGA/CEFET-MG, no desenvolvimento de

sua atividade acadêmica nas lacunas do conhecimento, e com a sociedade no geral, ao abordar um tema relevante à Administração Pública que, consequentemente, afeta a toda sociedade.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Ali E. Constructing Multiattribute Utility Functions for Decision Analysis. **INFORMS TutORials in Operations Research**, p. 62-98, out., 2014. Disponível em: https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/educ.1100.0070. Acesso em 22 ago. 2021.

ANTUNES, Priscila Carlos Brandão. **SNI & ABIN**: uma leitura da atuação dos serviços secretos brasileiros ao longo do século XX. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. Disponível em: http://www.fafich.ufmg.br/pae/bibliografia_republica.htm. Acesso em: 22 ago. 2021.

BALESTRIN, Alsones. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, ed. 28, v. 8, n. 4, jul./ago., 2002. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/read/article/view/44111/27721. Acesso em: 22 ago. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Rev. amp. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Resolução n° 1, de 15 de julho de 2009. Regulamenta o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública - SISP, e dá outras providências. *In* **Diário Oficial da União**, ano 145, n. 155, 14 ago. 2009. Brasília: Imprensa Nacional, 2009.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002.** Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei no 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. Brasília, 2002.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto 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, 1999.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016**. Fixa a Política Nacional de Inteligência. Brasília, 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.777, de 14 de agosto de 2021**. Institui a Política Nacional de Inteligência de Segurança Pública. Brasília, 2021.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória nº 2.216-37, de 31 de agosto de 2001.** Altera dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Brasília, 2001.

BRASIL. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 2, de 2013-CN**. Dispõe sobre a Comissão Mista de Controle das Atividades de Inteligência (CCAI), comissão permanente do Congresso Nacional, órgão de controle e fiscalização externos da atividade de inteligência, previsto no art. 6º da Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. Brasília, 2013.

CANADÁ. *Auditor General of Canada. The Canadian Intelligence Community: control and accountability* – 1996. *In*: ***Report of the Auditor General of Canada***, nov. 1996. Disponível em: https://fas.org/irp/world/canada/docs/oag96/ch9627e.html. Acesso em: 22 ago. 2021.

CARLOMAGNO, Mário C.; ROCHA, Leonardo Caetano. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, Curitiba, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/politica/article/view/45771. Acesso em: 22 ago. 2021.

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

CRUZ, Vera Lúcia; VASCONCELOS, César Ricardo Maia. Inteligência competitiva: um estudo bibliométrico na base de dados ISI *Web of Science* de 1956 a 2016. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez., 2018. Disponível em: http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/289/pdf_164. Acesso em: 22 ago. 2021.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba: Editora UFPR, n. 24, p. 213-225, jul./dez., 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602004000200011. Acesso em: 22 ago. 2021.

ESTADOS UNIDOS. *Central Intelligence Agency. Studies archive index. In*: ***Center for the Study of Intelligence***. 25 abr. 2007. Disponível em: https://www.cia.gov/resources/csi/studies-in-intelligence/. Acesso em: 22 ago. 2021.

FERNANDES, Fernando do Carmo. Inteligência ou informações? **Revista Brasileira de Inteligência**, Brasília: Abin, v. 2, n. 3, pp. 7-19. 2006.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educação & Sociedade**, ano 23, n. 79, ago. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

FERREIRA, Victor Hugo Rodrigues Alves. Inteligência policial e investigação criminal. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (Org.). **Inteligência de segurança pública**: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017, p. 83-105.

FIRMIN, Michael W. Data collection. *In*: GIVEN, Lisa M. (ed.). **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods**. Los Angeles: Sage, 2008, p. 190-192.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, maio/ago., 2005. Disponível em: https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21573/18267. Acesso em: 22 ago. 2021.
GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de inteligência e legislação correlata**. 6 ed. Niterói/RJ: Impetus, 2018.

HAMADA, Hélio Hiroshi. Referenciais de pesquisa em inteligência no Brasil: o olhar do pesquisador e as tendências da produção científica. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (Org.). **Inteligência de segurança pública**: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017a, p. 31-57.

HAMADA, Hélio Hiroshi. O estado da arte da produção científica sobre inteligência no cenário nacional. **Revista de Estudos & Informações**, Belo Horizonte, n. 41, p. 40-47, nov., 2017b. Disponível em: http://www.tjmmg.jus.br/images/revista-estudo-informacoes/pdf/AF_REI_41_WEB.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

HOWARD, Ronald A.; ABBAS, Ali E. ***Foundations of decision analysis***. Harlow, Inglaterra: *Pearson Education*, 2016.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Tradução: Hélio Freire. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

KIVITZ, Ed René. **Talmidim**: o passo a passo de Jesus. São Paulo: Mundo Cristão, 2012.

LOWENTHAL, Mark M. ***Intelligence****: from secrets to policy*. 6 ed. *Thousand Oaks*, California: *Sage CQ Press*, 2015.

MAANEN, John Van. *Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. **Administrative Science Quartely***, v. 24, n. 4, p. 520-527, dez., 1979.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Atlas, 2010.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Lei nº 23.304, de 30 de maio de 2019**. Estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, 2019.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989**: Atualizada e acompanhada dos textos das Emendas à Constituição nos 1 a 103. 25 ed. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2020. Disponível em: https://www.almg.gov.br/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

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

RANDOM, R. A. *Intelligence as a science*. *In **Studies in Intelligence***, v.2, n. 2, pp. 75-79. Estados Unidos da América: *CIA's Center for the Study of Intelligence*, 1958. Disponível em: https://www.cia.gov/resources/csi/studies-in-intelligence/. Acesso em: 22 ago. 2021.

ROCKEMBACH, Silvio Jacob. Os desafios da inteligência de segurança pública para os próximos cinco anos. *In*: HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires (Org.). **Inteligência de segurança pública**: contribuições doutrinárias para o cotidiano policial. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017, p. 319-328.

SANTOS; Marcos Rabelo; DACORS, Antônio Luiz Rocha. Intuição e racionalidade: um estudo sobre a tomada de decisão estratégica em empresas de pequeno porte. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria/RS, v. 9, n. 3, pp. 448-463, 2016

SAUDERS, Mark N. K.; TOWNSEND, Keith Townsend. Choosing participants. *In*: CASSELL, Catherine; CUNLIFFE, Ann L.; GRANDY, Gina. **The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**: History and Traditions. Londres: SAGE Publications Ltd. P. 480-492.

SFETCU, Nicolae. *Epistemology of intelligence agencies*. ***ESSAYS Collection***. Romênia: *SetThings*, 4 fev. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/332255939_Epistemology_of_Intelligence_Agencies. Acesso em: 22 ago. 2021.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande/PB, v. 16, n. 1, 2015. Disponível em: http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403. Acesso em: 22 ago. 2021.

SIMON, Hebert. A. **Comportamento Administrativo**: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução: Aluízio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SIMON, Hebert. A. *Rational choice and the structure of environments.* ***Psychological Review***, v. 63, p. 129-138, 1956.

SIMON, Hebert. A. *Rational decision making in business organizations.* ***American Economic Review***, v. 69, n. 4, p. 493-513, set., 1979.

TRAHAIS, Richard C. S; MILLER, Robert L. ***Encyclopedia of Cold Wear espionage, spies, and secret operations***. Nova Iorque: *Enigma Books*, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr., 2002. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449/344. Acesso em: 22 ago. 2021.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE

Projeto CAAE[2]: 38787220.8.0000.8507

Aprovado pelo Sistema CEP/CONEP[3], em 14 de dezembro de 2020.

Prezado (a) Senhor (a),

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada "Análise da atividade de inteligência de segurança pública sob a ótica do processo decisório". Este convite se deve ao fato de você atuar, ou ter atuado, em um cargo de gestão em instituição de segurança pública que tem sob o seu comando uma seção de inteligência.

O pesquisador responsável pela pesquisa é o Thiago Ramos dos Santos, identidade civil MG14525919; e-mail: ethiagoramos@gmail.com; telefone para contato: (31) 98527-6794, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), matrícula número 20195004879, tendo como orientador o Prof. Dr. Fabrício Molica de Mendonça.

Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. No caso de aceitar fazer parte do estudo, assine no fim deste documento que está em duas vias e rubrique todas as páginas. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável que deverá também rubricar todas as páginas.

A sua identificação será mantida em sigilo. Você não receberá nenhuma forma de pagamento pela participação, como também não haverá qualquer tipo de despesa.

[2] Certificado de Apresentação de Apreciação Ética.
[3] Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa é analisar o processo de tomada de decisão que o gestor enfrenta e a sua relação com a atividade de inteligência, identificando como o tomador de decisão, no âmbito da segurança pública de Minas Gerais, percebe e utiliza a inteligência como instrumento de assessoria dentro do processo decisório.

Importante, não será abordado nenhum assunto sigiloso ou documento classificado. O objeto da pesquisa é a atividade de inteligência como organização e sua influência no processo decisório.

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A sua contribuição nesta pesquisa se dá por expor sua percepção e experiência sobre os processos decisórios, onde você se situou como aquele que tomou a decisão e qual a utilidade que a atividade de inteligência exerceu dentro desse processo.

A coleta de dados consiste em uma entrevista semiestruturada sobre o objeto de pesquisa, composta de 16 perguntas, realizada remotamente por vídeoconferência, fora do horário de serviço do entrevistado. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente uma hora. **A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização**.

A amostra dos entrevistados é não probabilística, ou seja, o pesquisador se dirigirá a determinados elementos típicos da população que se deseja estudar, no caso tomadores de decisão no âmbito da segurança pública de Minas Gerais. O contato se dará através dos meios de comunicações disponibilizados nas páginas eletrônicas das instituições de segurança pública de Minas Gerais, onde o público-alvo trabalha.

Posteriormente, os dados coletados serão analisados para constituírem a dissertação, que se submeterá a uma defesa pública como requisito para a aquisição do título de mestre. **Os resultados obtidos nessa pesquisa sempre serão apresentados de forma que você não seja identificado**. Sua opinião é muito importante e os dados coletados permanecerão confidenciais/anônimos.

RISCOS ESPERADOS

Os riscos da participação na pesquisa, por meio da entrevista, são de grau mínimo. Não haverá nenhuma intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais dos entrevistados. Quanto aos riscos, inerentes à entrevista, que você poderá ser exposto, cita-se:

- Cansaço e desconforto – para minimizá-lo, orienta-se a escolher um local confortável e calmo para se acomodar durante a realização da entrevista, além de poder solicitar pausas, caso deseje;
- Possibilidade de constrangimento ao responder alguma questão – mitigado pela possibilidade de você não responder qualquer questão que não queira, sem prejuízo algum para o entrevistado;
- Estresse – caso tenha problemas técnicos que o impossibilite de continuar a entrevista, você pode interrompê-la e remarcá-la, de acordo com sua disponibilidade ou simplesmente encerrá-la sem remarcação, sem nenhum prejuízo;
- Manutenção do sigilo e anonimato – a possibilidade de extravio ou exposição indevida do conteúdo da entrevista será observada pelo pesquisador. **Apenas o pesquisador e seu orientador terão acesso ao material, sendo observado a proteção de dados pessoais**. As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais por um período de cinco anos. Você ainda pode interromper ou solicitar a exclusão dos dados, mesmo que a entrevista já tenha acontecido, a qualquer momento.

BENEFÍCIOS

Como contribuições práticas desta pesquisa, objetiva-se entender como o tomador de decisão percebe e utiliza a atividade de inteligência no processo decisório. Discutir o tema de forma acadêmica, amparado pelas teorias abordadas pela pesquisa e pela experiência do entrevistado pode resultar em uma autorreflexão do entrevistado sobre os assuntos abordados.

Espera-se que o resultado da pesquisa contribua para aproximar esses dois elos do processo decisório: o tomador de decisão e atividade de inteligência, contribuindo para que os gestores conheçam melhor as potencialidades da atividade de inteligência e, consequentemente, consigam aproveitá-las de forma mais eficiente no processo decisório. Por fim, você também estará contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica no Brasil.

DIREITOS DO ENTREVISTADO

Como participante de uma pesquisa e de acordo com a legislação brasileira, você é portador de diversos direitos, além do anonimato, da confidencialidade, do sigilo e da privacidade, mesmo após o término ou interrupção da pesquisa. Assim, lhe é garantido:

- A observância das práticas determinadas pela legislação aplicável, incluindo as Resoluções 466 (e, em especial, seu item IV.3) e 510 do Conselho Nacional de Saúde, que disciplinam a ética em pesquisa e este Termo;
- A plena liberdade para decidir sobre sua participação sem qualquer prejuízo ou penalidade. Você pode retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, sem precisar se justificar e sem sofrer qualquer tipo de incômodo, constrangimento ou retaliação. Nesse caso, os dados colhidos de sua participação até o momento da retirada do consentimento serão descartados a menos que você autorize explicitamente o contrário;
- O acompanhamento e a assistência, mesmo que posteriores ao encerramento ou interrupção da pesquisa, de forma gratuita, integral e imediata, pelo tempo necessário, sempre que requerido e relacionado a sua participação na pesquisa, mediante solicitação ao pesquisador responsável;
- O acesso aos resultados da pesquisa;
- A indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Para o encerramento do estudo será considerado o fim do mestrado do discente Thiago Ramos dos Santos, com a defesa da dissertação, para obtenção do título de Mestre.

Se preferir, ou em caso de reclamação ou denúncia de descumprimento de qualquer aspecto ético relacionado à pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), vinculado à CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), comissões colegiadas, que têm a atribuição legal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir com o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos. Você poderá acessar a página do CEP, disponível em: http://www.cep.cefetmg.br ou contatá-lo pelo endereço: Av. Amazonas, nº 5855 - Campus VI; e-mail: cep@cefetmg.br; telefone: +55 (31) 3379-3004 ou presencialmente, no horário de atendimento ao público: às terças-feiras: 12 às 16 horas e quintas-feiras: 07:30 às 12:30 horas.

Lido e compreendido as informações e instruções contidas neste documento e suficientemente esclarecido (a) de todos os itens, eu, _____, identidade _____, estou plenamente de acordo com a minha participação nesta pesquisa.

Assinale a seguir conforme sua autorização sobre a gravação da entrevista:

( ) Autorizo a gravação. **( ) Não autorizo a gravação.**

_____, _____ de _____ de 2020.

_____

Entrevistado

_____

Thiago Ramos dos Santos

Pesquisador

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista semiestruturada

Pesquisa sobre a relação entre e o gestor público e a atividade de inteligência, com o objetivo de analisar como o tomador de decisão, no âmbito da segurança pública de Minas Gerais, percebe e utiliza a inteligência como instrumento de assessoria dentro do processo decisório.

Esta pesquisa está ligada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG e é de caráter científico. Os respondentes não serão identificados individualmente e as respostas serão analisadas de maneira agrupada de forma a não comprometer a confidencialidade.

Nome do entrevistado: _____
Instituição: _____
Cargo desempenhado: _____
Há quanto tempo ocupa o cargo atual: _____
Ano de ingresso na Instituição: _____
Escolaridade atual: _____
Sexo: _____ **Idade**:_____

Contato inicial:

- ✓ Agradecer a disponibilidade em receber o pesquisador.
- ✓ Explicar as informações contidas no termo de consentimento de entrevista.
- ✓ Solicitar a assinatura do termo de consentimento de entrevista (entrevista presencial) e o aceite da gravação das falas.
- ✓ Entregar uma via assinada do TCLE pelo pesquisador para o (a) entrevistado (a) ou enviar uma cópia por e-mail.

O objetivo das perguntas é melhor entender a relação entre o gestor e a atividade de inteligência nas tomadas de decisão.

1. Você se considera um tomador de decisão em seu ambiente de trabalho? Como você se enxerga como o gestor? (Como é sua autoimagem).
2. Você já ocupou outro cargo como gestor, em que tinha sob seu comando uma seção de inteligência? Como era o seu relacionamento com eles?
3. Você já chefiou uma seção de inteligência? Como era seu relacionamento com a equipe?
4. Qual a sua opinião sobre a importância da atividade de inteligência para o gestor em suas tomadas de decisão?
5. Se fosse classificar suas decisões em níveis de dificuldade (fácil, médio e difícil) em quais decisões acha que as informações de inteligência são mais utilizadas por você? Por quê?
6. A maioria das informações de inteligência que você recebe, como gestor, são de iniciativa da seção de inteligência ou produzidas através de demanda a eles?
7. Com qual frequência você já mudou a decisão que tinha em mente (ou reforçou uma opinião) após receber alguma informação da agência de inteligência, que considerou relevante, da qual ainda não havia considerado em suas alternativas?
8. Com sua experiência profissional, qual sua opinião sobre a relação entre a atividade de inteligência e os tomadores de decisão no campo da segurança pública?
9. Qual sua opinião sobre com qual profundidade os gestores conhecem a função da inteligência para auxiliá-los no processo decisório?
10. Conte um pouco sobre sua experiência/oportunidades com orientações/treinamentos sobre como demandar sua seção de inteligência e sobre como lidar com os documentos ou informações que dela receber?
11. Como você dá *feedback* para a seção de inteligência, repassando os pontos positivos e aqueles que precisavam ser melhorados? Como é o relacionamento com a equipe?
12. O que é a atividade de inteligência para você, nas suas palavras?
13. Diante de tudo isso que conversamos, tem algo que você julga importante no processo decisório e que não abordamos? Gostaria de acrescentar alguma coisa?