

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SÓCIOECONÔMICAS- ESAG  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO (PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU) EM GESTÃO  
PÚBLICA: ESTUDOS ESTRATÉGICOS EM ATIVIDADE BOMBEIRIL**

**MARCO AURÉLIO GONÇALVES**

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO SISTEMA DE  
INTELIGÊNCIA DO CORPO DE BOMBEIROS  
MILITAR DE SANTA CATARINA - SIBOM**

FLORIANÓPOLIS, SC  
2015

**MARCO AURÉLIO GONÇALVES**

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO CORPO DE  
BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA - SIBOM**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentada ao Curso de Especialização da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina no Curso de Altos Estudos Estratégicos (CAEE/15) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública: Estudos Estratégicos em Atividade Bombeiro Militar

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Jovane Medina Azevedo

Co-orientador: Prof. Dr. José Luiz Gonçalves da Silveira Ten Cel PM Chefe ACI/PMSC

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2015**

## MARCO AURÉLIO GONÇALVES

### PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA - SIBOM

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentada ao Curso de Especialização da Escola Superior de Administração e Gerência, da Universidade do Estado de Santa Catarina no Curso de Altos Estudos Estratégicos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública: Estudos Estratégicos em Atividade Bombeiro Militar.

#### Banca Examinadora

Orientador

---

Profº Dr. Jovane MedinaAzevedo  
ESAG/UDESC

Co-orientador

---

Profº Dr. José Luiz Gonçalves da Silveira  
Ten Cel PM Chefe ACI/PMSC

#### Membros

---

Prof. Esp. Edupércio Pratts  
Cel BM Cmt 1ª Região do CBMSC

---

Profº Dr. Daniel Pinheiro  
ESAG/UDESC

FLORIANÓPOLIS - SC, 17 de setembro de 2015

Dedicatória:

Dedico este trabalho à minha esposa Jaína pelo apoio incondicional e compreensão durante o transcorrer do curso, à minha maravilhosa filha Sofia, que ilumina meu caminho todos os dias e ao Dr. Murilo, pelo carinho, amor, compreensão, paciência e palavras sábias.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos colegas do Curso de Altos Estudos Estratégicos (CBMSC e PMSC), pela agradável companhia durante o transcorrer do curso.

Ao Coronel do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina Edupércio Pratts, Diretor de Ensino do CBMSC, pelo planejamento do curso.

Ao meu orientador, Professor Dr. Jovane Medina Azevedo, por acreditar na possibilidade de elaboração deste trabalho dentro de um espaço de tempo exíguo. Além de ser um profissional exigente e concentrado no resultado.

Ao meu pai Pedro Gonçalves e a minha mãe Aldanei dos Santos Gonçalves pelo exemplo, carinho e amor.

A Dona Odete Leite pelo amor incondicional, carinho, paciência e apoio durante todos os momentos difíceis da minha vida.

O exercício da Inteligência é um apanágio dos nobres. Confiado a outros, desmorona.

Coronel Walther Nicolai Chefe da Inteligência do kaiser Bismarck

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo apresentar uma proposta de criação do Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - SIBOM. Atualmente estamos vivendo na era do conhecimento, onde as informações circulam numa velocidade muito rápida, fazendo com que as ameaças sejam generalizadas e os embates tornam-se irregulares. Neste cenário a inteligência vem contribuir para a definição de políticas e estratégias de Estado. É possível constatar que a necessidade de conhecer os interesses nacionais e os atores globais é básica para se elaborar estratégias. Essas necessidades podem ser atendidas pela atividade de inteligência estratégica e prospectiva, que trabalham com o acompanhamento das conjunturas nacional e internacional, buscando reduzir as incertezas dos cenários que estão por ocorrer. Com a criação do SIBOM, este irá contribuir para que o alto comando do Corpo de Bombeiros possa se antecipar às ocorrências, por meio da produção do conhecimento que assessore o processo de tomada de decisão. A estrutura metodológica aplicada à presente pesquisa foi a proposta por Saunders; Lewis; Thornhill (2003), caracterizando-se a pesquisa como construtivista, indutiva, qualitativa, exploratória, bibliográfica, transversal e análise de dados. A construção da proposta de criação do SIBOM está devidamente alinhado com a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública. A criação do SIBOM no Corpo de Bombeiros Militar é um passo introdutório, que deve ser sucedido por outros, com o objetivo de fortalecer a atividade de inteligência na corporação. Concluindo, pode-se afirmar que a atividade de inteligência estratégica e prospectiva é fundamental para o processo decisório no CBMSC, bem como na construção de cenários, na medida em que proporciona à Instituição a possibilidade de reduzir as incertezas dos futuros possíveis e de planejar, com segurança e oportunidade, o CBMSC do Século XXI, sem descuidar-se das conjunturas Estadual e Nacional que o CBMSC está inserido.

**Palavras-chave:** SIBOM. Inteligência estratégica. Inteligência prospectiva. Cenários. Sistema de inteligência.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cebola: As categorias da metodologia .....	14
Figura 2 – Organograma das agências de inteligência da SSP e SJC .....	22
Figura 3 – Organograma da Diretoria de Inteligência. Agências regionais .....	37
Figura 4 – Organograma da Diretoria de Inteligência. Agência regional do Litoral .....	38
Figura 5 – Organograma da Diretoria de Inteligência. Agência regional do Interior .....	39
Figura 6 – Mapa de Santa Catarina com tabela de distribuição dos órgãos da Diretoria de Inteligência .....	47



## LISTA DE ABREVIATURAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
ACI	Agência Central de Inteligência
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DI	Diretoria de Inteligência
DIC	Diretoria de Inteligência da Polícia Civil
DINI	Diretoria de Informação e Inteligência da Secretaria de Estado da Segurança Pública
DINFI	Diretoria de Inteligência e Informação da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania
DNISP	Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública
EsNI	Escola Nacional de Informações
NAPI	Núcleo de Análise Criminal e Processamento da Informação
NOICI	Núcleo de Operações e Inteligência e de Contra-Inteligência
NUGES	Núcleo de Geoprocessamento e Estatísticas
NUTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
NURCOR	Núcleo de Repressão ao Crime Organizado
OBM	Organização Bombeiro Militar
PDCI	Programa de Desenvolvimento de Contrainteligência
PIN	Plano de Inteligência
PMSC	Polícia Militar do Estado de Santa Catarina
RSAS	Regulamento para a Salvaguarda de Assuntos Sigilosos
SAE	Secretaria de Assuntos Estratégicos
SINDE	Sistema de Inteligência da Defesa
SJC	Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
SISNI	Sistema de Informações Nacionais
SISP	Sistema de Inteligência de Segurança Pública
SSP	Secretaria de Estado da Segurança Pública

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	11
1.2	JUSTIFICATIVA	12
1.3	OBJETIVOS	13
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>14</b>
1.4	METODOLOGIA	14
<b>1.4.1</b>	<b>Filosofia da pesquisa</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Lógica da pesquisa</b>	<b>15</b>
<b>1.4.3</b>	<b>Abordagem do problema</b>	<b>15</b>
<b>1.4.4</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>16</b>
<b>1.4.5</b>	<b>Estratégias de pesquisa</b>	<b>16</b>
<b>1.4.6</b>	<b>Horizonte de tempo</b>	<b>17</b>
<b>1.4.7</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>17</b>
<b>1.4.8</b>	<b>Referencial teórico</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>18</b>
2.1	ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO MUNDO	18
2.2	ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO BRASIL	19
2.3	SISTEMA DE INTELIGÊNCIA NO ESTADO DE SANTA CATARINA	21
<b>2.3.1</b>	<b>No âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP)</b>	<b>21</b>
<b>2.3.2</b>	<b>No contexto da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania (SJC)</b>	<b>21</b>
2.4	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	22
<b>2.4.1</b>	<b>A importância da inteligência estratégica no processo decisório</b>	<b>23</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Planejamento Estratégico e orientação para o futuro – o alcance da Inteligência</b>	<b>27</b>
2.5	INTELIGÊNCIA PROSPECTIVA	28
<b>2.5.1</b>	<b>Evolução da visão prospectiva</b>	<b>29</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Prospectiva, prognóstico e cenário</b>	<b>31</b>
<b>3</b>	<b>A PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA - SIBOM</b>	<b>33</b>
3.1	ESTADO DA ARTE DO CBMSC	34
3.2	O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA	35
3.3	ATRIBUIÇÕES DE CADA ÓRGÃO INTEGRANTE DO SIBOM	40
<b>3.3.1</b>	<b>Competências da Diretoria de Inteligência</b>	<b>40</b>

<b>3.3.2</b>	<b>Incumbências do Diretor da Diretoria de Inteligência</b>	41
<b>3.3.3</b>	<b>Competências da Divisão de Inteligência e Contra-Inteligência da Agência Central de Inteligência</b>	42
3.3.3.1	Encargos da Divisão de Inteligência	42
3.3.3.2	Encargos da Divisão de Contra-Inteligência	43
<b>3.3.4</b>	<b>Competências da Divisão de Inteligência Operacional e Prospectiva da Agência Central de Inteligência</b>	43
<b>3.3.5</b>	<b>Incumbências das Agências Regionais, Especiais e Setoriais, integrantes da estrutura do SIBOM</b>	44
3.3.5.1	Atribuições das Agências Regionais	44
3.3.5.2	Funções das Agências Especiais	45
3.3.5.3	Encargos das Agências Setoriais	45
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	48
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	50

## 1 INTRODUÇÃO

O desejo e a necessidade de conhecimentos são característicos da natureza humana.

Os Estados, tanto como as pessoas, perceberam que o conhecimento é essencial, principalmente por possuírem políticas e estratégias apoiadas em técnicas modernas de planejamento.

Um princípio básico da alta gerência de Estado propõe que todo ato decisório deve estar apoiado em subsídios tempestivos e, quando possível, amplos e seguros.

Há uma trepidante valorização do conhecimento na atual conjuntura, da qual valem-se os governos para apoiar suas ações decisórias. Importante também é a constatação de que não basta o conhecimento dos fatos e as situações de interesse para a ação governamental, como torna-se cada vez mais imprescindível rejeitar o conhecimento desses fatos ou situações para quem, no interesse do Estado e da sociedade, não deva conhecê-los.

Cresce, pois, a consciência de que o aceite desses princípios é importante para o sucesso da ação governamental, principalmente numa realidade cada vez mais complexa, onde a necessidade de ampliar o nível de bem-estar das sociedades e a dificuldade crescente de administrar e multiplicar recursos convivem em meio ao encontro de interesses e vontades.

Nesse sentido, a atividade de Inteligência Estratégica ocupa espaço importante como um meio pelo qual o Estado se utiliza para defender suas instituições e interesses.

Se a elaboração do planejamento estratégico for apoiada por estudos de futuro com a utilização de cenários prospectivos, a unidade de inteligência institucional ou organizacional será a mais apta para tal.

### 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A proposta de redigir sobre a criação do sistema de inteligência do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - CBMSC surgiu em face da previsão da criação da Diretoria de Inteligência, constante no Projeto de Lei Complementar que vai estabelecer a Organização Básica do CBMSC. Este Projeto de Lei atualmente está

tramitando no Governo do Estado, onde posteriormente será encaminhado para a Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina para a sua aprovação.

O objeto deste estudo, faz-se necessário, porque sugere a criação do sistema de inteligência no CBMSC e define as atribuições dos integrantes que irão compor o órgão em questão.

Este estudo, também servirá como base para a estruturação de todos os outros órgãos que compõem o CBMSC e auxiliará na construção de suas atribuições.

A proposta de criação do Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar - SIBOM poderá incentivar o desenvolvimento estrutural e operacional da atividade de inteligência no CBMSC?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Inteligência Estratégica define-se como sendo uma atividade que gera informações úteis para auxiliar nos processos de planejamento estratégico e tomada de decisão.

Fundamentada nos princípios da oportunidade e da pró-atividade, a inteligência estratégica propicia a atuação segura de países e organizações em ambientes desfavoráveis, por meio da antecipação de ameaças, da diversificação de alternativas, e do planejamento de cenários futuros.

A definição mais ampla e acadêmica de cenário é ofertada por Michel Godet (1987), onde cenário é: "O conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura."

Ainda Godet (1987) afirma que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de conduzir a ação presente, à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Godet (1987) garante que existam cenários possíveis, que são os que a mente humana imagina; cenários realizáveis, que são os possíveis de ocorrer e que levam em conta as condicionantes do futuro e cenários desejáveis, que são os encontrados em qualquer parte do possível, mas nem todos são realizáveis.

O estudo de cenários prospectivos é uma das ferramentas mais adequadas para a definição de técnicas para trabalhar em ambientes desconhecidos.

Embora a prospectiva não se proponha a eliminar essas indefinições, aponta formas para reduzi-las, possibilitando tomadas de decisão baseadas em futuros presumíveis. Para Godet e Roubelat, apud Castro (2007, p. 18) “Uma boa prospectiva não é, necessariamente, aquela que se realiza, mas a que conduz a uma ação, evita os perigos futuros e atinge o objetivo desejado.”

Godet, contudo, faz o alerta de que não se deve confundir cenários com estratégias. Os cenários dependem do tipo de visão daqueles que os elaboram e as estratégias dependem das condutas adotadas perante futuros possíveis.

Ocorre que o desenvolvimento dos conceitos de inteligência também foi utilizado para obtenção de vantagens competitivas.

Passada a Segunda Grande Guerra, o setor privado passou a utilizar-se do conhecimento estratégico para direcionar seus negócios.

Na atualidade, a inteligência estratégica é considerada importante meio para a conquista de conhecimentos delicados por parte dos Estados e empresas, que se equipam com competências necessárias para superar as ameaças e estudar as oportunidades dos cenários internos e externos.

É importante que a inteligência estratégica seja coerente com o seu tempo. Assim sendo, em dias atuais, ela deve corresponder as necessidades de uma fase onde o recurso mais valioso é a informação. Sua gestão, que envolve coleta, análise e utilização estratégica dos conhecimentos úteis à segurança do Estado e à condução dos negócios, deve ser direcionada para fins de prevenir surpresas e adquirir vantagens ante uma esfera incerta.

Diante do exposto, vislumbra-se a necessidade de se propor a criação do Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar - SIBOM, com a missão principal de assessorar o Alto Comando da Corporação nos assuntos de cunho estratégico, tático e operacional necessários para auxiliar o processo de tomada de decisões em todos os níveis.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor a criação do Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar - SIBOM.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Elaborar uma revisão sobre a história e desenvolvimento da inteligência.
- b) Descrever a base conceitual da atividade de inteligência estratégica e prospectiva.
- c) Elaborar uma proposta de criação do Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina - SIBOM.

### 1.4 METODOLOGIA

A inexistência de um padrão estabelecido que permita a adoção de um procedimento único, em relação à metodologia de pesquisa, faz a escolha do enquadramento metodológico variar de acordo com as percepções do pesquisador e os objetivos da pesquisa (PETRI, 2005). Logo, as definições acerca desse tema têm como ponto de partida, a seleção da estrutura metodológica mais adequada à natureza da pesquisa. Neste sentido, o presente trabalho adotou a estrutura proposta por Saunders; Lewis; Thornhill (2003, p. 83) adaptado por Lima (2008), com as opções metodológicas constantes da figura 1.

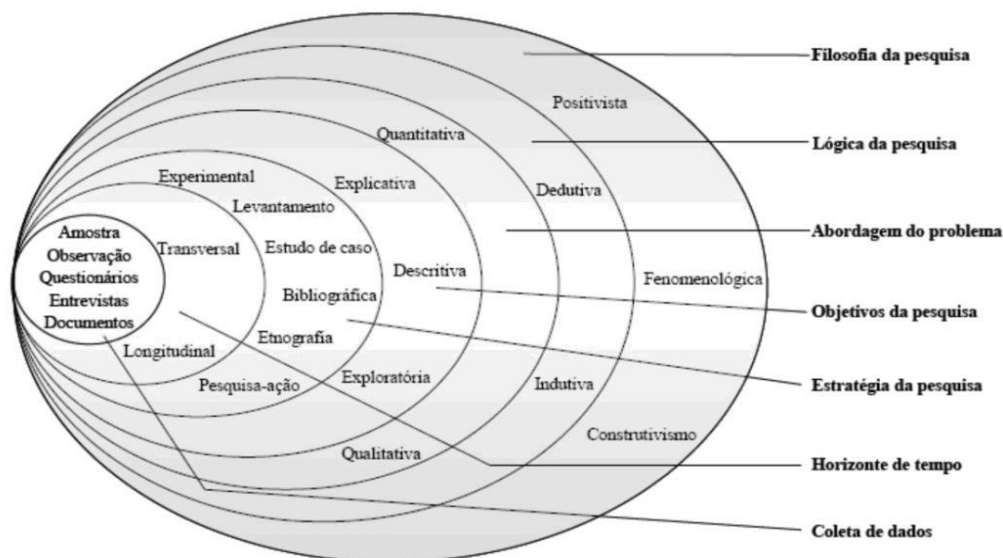


Figura 1: Cebola - As categorias da metodologia.  
 Fonte: Saunders; Lewis; Thornhill (2003, p. 83) adaptado por Lima (2008)

De acordo com Triviños (1992), o rigor nos procedimentos metodológicos de uma pesquisa científica impede a mescla de diferentes correntes científico-filosófica, garantindo a validade da pesquisa perante a comunidade científica.

#### **1.4.1 Filosofia da pesquisa**

Quanto à filosofia da pesquisa, de acordo com Landry e Oral (1993), o construtivismo ocupa uma posição intermediária entre o objetivismo do positivismo e o subjetivismo da fenomenologia. No construtivismo, tanto o objeto como o sujeito exercem papéis importantes na geração de conhecimento. Seguir a visão construtivista significa considerar os conceitos, modelos, procedimentos e resultados como chaves capazes de abrir a porta do conhecimento (Roy, 1993). Portanto, o presente trabalho enquadra-se dentro da visão construtivista, já que a interação entre o sujeito e o objeto é aplicada para o alcance do objetivo deste trabalho.

#### **1.4.2 Lógica da pesquisa**

Sobre a lógica da pesquisa tem-se a utilização do método indutivo, pois o pesquisador não possui claramente definidos quais os critérios a serem considerados na aplicação da inteligência estratégica e da inteligência prospectiva para a construção de uma proposta de gestão para a implementação de uma Diretoria de Inteligência no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, sendo assim o trabalho partirá da observação da realidade empírica (Richardson, 1990).

Adiciona-se ainda o fato de que o método indutivo enfatiza a subjetividade e o envolvimento pessoal do pesquisador na realização do trabalho (Silverman, 2000).

#### **1.4.3 Abordagem do problema**

No que se refere à abordagem qualitativa do problema, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda, interpretando-os segundo a percepção dos participantes da situação, sem se preocupar com a representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Desta forma, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do investigador de estar em



contato direto com o campo para captar o significado dos comportamentos observados, revela-se como característica da pesquisa qualitativa (Patton, 2002).

Gewandsznajder (2004) considera ainda as seguintes características da pesquisa qualitativa: i) investigação que evolui durante o seu planejamento; ii) descobre relações entre fenômenos de forma indutiva, fazendo emergir novos pressupostos; iii) apresentação de descrição e análise dos dados em forma de narrativa; iv) pesquisador como instrumento principal na coleta de informações; v) maior interesse pelos processos, do que pelos resultados ou produtos. Portanto, a abordagem metodológica empregada no desenvolvimento deste trabalho utilizará métodos qualitativos, devido ao fato de que a percepção dos agentes envolvidos é de grande importância para o reconhecimento do ambiente a ser estudado.

#### **1.4.4 Objetivos da pesquisa**

Em se tratando dos objetivos da pesquisa, a pesquisa exploratória é caracterizada por sua flexibilidade e pela necessidade do pesquisador desenvolver um conhecimento profundo a respeito do problema. A pesquisa exploratória normalmente utiliza como método de coleta de dados o levantamento bibliográfico, documental e entrevista ou questionário com pessoas que tem experiência com o problema (Gil, 1994). Neste trabalho, o objetivo de pesquisa é desenvolver um estudo exploratório, já que para alcançar os objetivos gerais e específicos, faz-se necessária uma investigação acerca do tema em análise.

#### **1.4.5 Estratégias de pesquisa**

Na estratégia de pesquisa foi utilizado a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é caracterizada pela utilização exclusiva de material já publicado como fonte informações para o desenvolvimento do trabalho. Como exemplo de material utilizado como fonte de dados para pesquisa bibliográfica podemos citar: artigos, livros e atualmente, materiais disponibilizados na internet (Minayo, 2007).

Por meio dessa estratégia de pesquisa foi realizado a verificação das características de eventos da vida real com maior profundidade, abordando-os de maneira clara. É uma estratégia apropriada de estudos de processos gerenciais e organizacionais de forma geral (Yim, 1987).

#### **1.4.6 Horizonte de tempo**

Quanto ao horizonte de tempo a pesquisa será transversal, pois a coleta de dados será realizada em um determinado período de tempo, onde em um curto espaço temporal toda amostra será avaliada. Nesse sentido, a coleta de dados é realizada de uma só vez (Malhortra, 2001).

#### **1.4.7 Coleta de dados**

Quanto à coleta de dados, o instrumento utilizado foi a análise documental, que se constitui numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, complementando as informações obtidas por outras técnicas, ou desvelando aspectos novos de um tema ou problema (Ludke, 1986, p. 38).

A análise documental foi utilizada para complementar informações obtidas por meio de outras técnicas, ajudando o pesquisador a conhecer outros aspectos importantes para o sucesso da investigação (Godoy, 1995).

As informações necessárias para o desenvolvimento dessa pesquisa científica foram obtidas por meio de análise documental, fonte esta que permitiu ao pesquisador o alcance dos objetivos deste trabalho.

#### **1.4.8 Referencial teórico**

Para melhor contextualizar a pesquisa do referencial teórico, foi realizado a busca de materiais sobre as matérias, história da inteligência, inteligência estratégica e inteligência prospectiva. Esta busca teve como objetivo propiciar um arcabouço de artigos relacionados ao tema, com o objetivo de apresentar subsídios para a construção do trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO MUNDO

A atividade realizada por meio do serviço de Inteligência sempre conduziu as decisões humanas.

Ao longo dos tempos sempre que o homem conseguiu reconhecer suas ameaças reais, conseguiu também diminuir suas inseguranças e, conseqüentemente, realizar avaliações mais certeiras, o que nos leva a crer que a chave mestra da atividade de inteligência é a produção de conhecimento. Conhecimento este gerado mediante a coleta e análise de informações obtidas pelos mais variados meios.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997: XII) “O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem. Tem sido o tema central da filosofia e epistemologia desde o período grego.”

Para Teixeira apud Franz (2007, pág. 25), a atividade de inteligência surgiu de forma organizada na antiguidade clássica, na Europa. Segundo ele “[...] Roma foi a primeira potência Européia a organizar serviços de inteligência em caráter permanente.”

A seguir, na idade média, as atividades de inteligência foram severamente reduzidas. O clero e os chefes militares da época transmitiam o conhecimento de que as lutas deveriam ser travadas entre os cavaleiros e as atividades de inteligência dos espiões, assim considerados na época aqueles que colhiam as informações para a produção do conhecimento, não eram admitidas.

Um dado histórico relevante é o de que o primeiro serviço de inteligência, com o formato que é praticado hoje, foi organizado por Sir Francis Walsingham, Ministro do Exterior e Chefe do serviço de espionagem da Rainha Elizabeth I. (BRASIL,1995, p. 2)

Logo após a Segunda Guerra Mundial, no período conhecido como Guerra Fria, quando duas nações, duas superpotências e suas zonas de influência disputaram o poder de influência política, econômica e ideológica em todo o mundo, mas de forma velada, surgiu a espionagem industrial.

Com o fim das tensões entre essas superpotências, mais precisamente com a extinção da União Soviética, em 1991, as atividades de espionagem mudaram sua

natureza e hoje estão voltadas para as disputas comerciais e financeiras entre os conglomerados capitalistas e o combate ao crime organizado.

## 2.2 ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO BRASIL

No Brasil, a atividade de inteligência tem origem com o Decreto nº 17.999, de 29 de novembro de 1927, que estabeleceu a Providencia sobre o Conselho da Defesa Nacional. Seu art. 3º elencava as autoridades que compunham o Conselho da Defesa Nacional e o art. 2º apresentava a finalidade de suas reuniões, a saber: “A reunião em Conselho da Defesa Nacional tem por fim, somente em ordem consultiva, o estudo e coordenação de informações sobre todas as questões de ordem financeira, econômica, bélica e moral, relativas à defesa da Pátria. ”

Na Constituição de 1937, sob o título Da SEGURANÇA NACIONAL, o art. 162 define a composição do Conselho de Segurança Nacional e orienta as questões que competem serem estudadas por este Conselho: “Todas as questões relativas á segurança nacional serão estudadas pelo Conselho de Segurança Nacional e pelos órgãos especiais criados para atender á emergência da mobilização. O Conselho de Segurança Nacional será presidido pelo Presidente da Republica e constituído pelos Ministros de Estado e pelos Chefes de Estado Maior do Exército e da Marinha. ”

O Decreto-lei nº 4783, de 5 de outubro de 1942, alterou a composição do Conselho de Segurança Nacional e deixou mais evidente sua responsabilidade com as questões internas do País.

O Decreto-lei 9.775-A de 1946 criou o SFICI - Serviço Federal de Informações e Contra Informações, no momento histórico mundial denominado Guerra Fria. No entanto o SFICI foi efetivamente implementado em 1956, durante o governo de Juscelino Kubistchek, e tornou-se o principal órgão civil de informações do país até o ano de 1964. Em 1958, o Decreto nº 44.489-A tratou, mais especificamente, deste Serviço.

O Decreto nº 27.583, de 14 de dezembro em 1949, aprovou o regulamento para a salvaguarda das informações de interesse da segurança nacional, e o Decreto nº 27.930, de 27 de março de 1950, dispôs acerca de sua aplicação.

Com a intervenção militar no processo político nacional em 31 de março de 1964, a gestão administrativa do Estado brasileiro foi reformulada.

Em 13 de junho de 1964, através da Lei nº 4.341 foi criado o Serviço Nacional de Informações (SNI).

Em 06 de agosto de 1965, o gabinete civil da Presidência da República, através da Circular nº 12, recomendou às seções de segurança nacional dos ministérios civis, que mantivessem estreita e permanente ligação com o SNI.

Durante os anos de 1964 a 1985, os governos trataram de organizar as atividades de informação, mediante a definição de um ordenamento jurídico peculiar, a composição de um sistema central e de subsistemas setoriais.

Em 11 de março de 1967, por meio do Decreto nº 60.417, foi aprovado e executado, o Regulamento para a Salvaguarda de Assuntos Sigilosos (RSAS), que em 6 de janeiro de 1977 foi revogado pelo Decreto nº 79.099.

Em 31 de março de 1971, foi criada a Escola Nacional de Informações (EsNI), através do Decreto nº 68.488, diretamente subordinada ao Ministro Chefe do SNI. A Escola Nacional de Informações tinha a finalidade de preparar, atualizar e especializar o pessoal para exercer funções no Sistema de Informações Nacionais (SISNI).

Com o andamento do processo de redemocratização, os governos de João Figueiredo e José Sarney reconduziram a atividade de inteligência, conferindo a ela um espaço e limite, dentro de um cenário de estabilidade das instituições democráticas.

Já no governo de Fernando Collor de Melo, este efetuou uma ampla reforma administrativa, e através da Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990 promoveu a fusão do órgão de inteligência com o órgão de planejamento estratégico. Nesta reforma, o SNI foi extinto e foi criada a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), que absorveu as atividades de inteligência e que passou a compor o departamento de inteligência.

No governo de Itamar Franco, foi criada a Secretaria-Geral da Presidência da República promovendo mudanças, apenas, de denominações e subordinações funcionais.

Por fim, no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso foi criada a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), através da Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. E por meio da Medida Provisória nº 1.384 de 11 abril de 1996, sujeitou a Subsecretaria de Inteligência a Casa Militar da Presidência da República.

## 2.3 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA NO ESTADO DE SANTA CATARINA

No Estado de Santa Catarina, a atividade de Inteligência de Segurança Pública está associada à duas Secretarias de Estado: A Secretaria de Estado da Segurança Pública e a Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania.

### 2.3.1 No âmbito da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP)

A constituição da inteligência da Secretaria de Segurança Pública, apresenta a seguinte disposição:

a) Diretoria de Informação e Inteligência (DINI) – subordinada diretamente ao Secretário de Estado da Segurança Pública. É composta por integrantes da Polícia Militar, Polícia Civil e especialistas de outros órgãos públicos, sendo dividida em cinco núcleos: Núcleo de Operações e Inteligência e de Contra-Inteligência (NOICI); Núcleo de Análise Criminal e Processamento da Informação (NAPI); Núcleo de Tecnologia da Informação (NUTI); Núcleo de Geoprocessamento e Estatísticas (NUGES) e Núcleo de Repressão ao Crime Organizado (NURCOR).

b) Agência Central de Inteligência (ACI) – órgão central de inteligência da Polícia Militar de Santa Catarina, subordinada diretamente ao Comandante Geral da Polícia Militar.

c) Diretoria de Inteligência da Polícia Civil (DI/PC) – órgão encarregado do funcionamento da atividade de inteligência realizada no âmbito da Polícia Civil, subordinada diretamente ao Delegado Geral da Polícia Civil.

d) Diretoria de Inteligência/Agência Central de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina – órgão responsável pela operação da atividade de inteligência no contexto do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (em estruturação/normatização).

e) Departamento de Trânsito - DETRAN – sem estrutura oficial de inteligência.

### 2.3.2 No contexto da Secretaria de Estado da Justiça e Cidadania (SJC)

A inteligência da Secretaria de Justiça e Cidadania, apresenta a seguinte composição:

a) Diretoria de Inteligência e Informação (DINF) – subordinada diretamente ao Secretário de Justiça e Cidadania, é composta pelo Diretor de Inteligência e Informação, pelo Gerente de Inteligência e Contraineligência e pelo Gerente de Informação.

b) Núcleo de Inteligência das Unidades Prisionais e Sócio Educativas – são ligados diretamente à DINF.

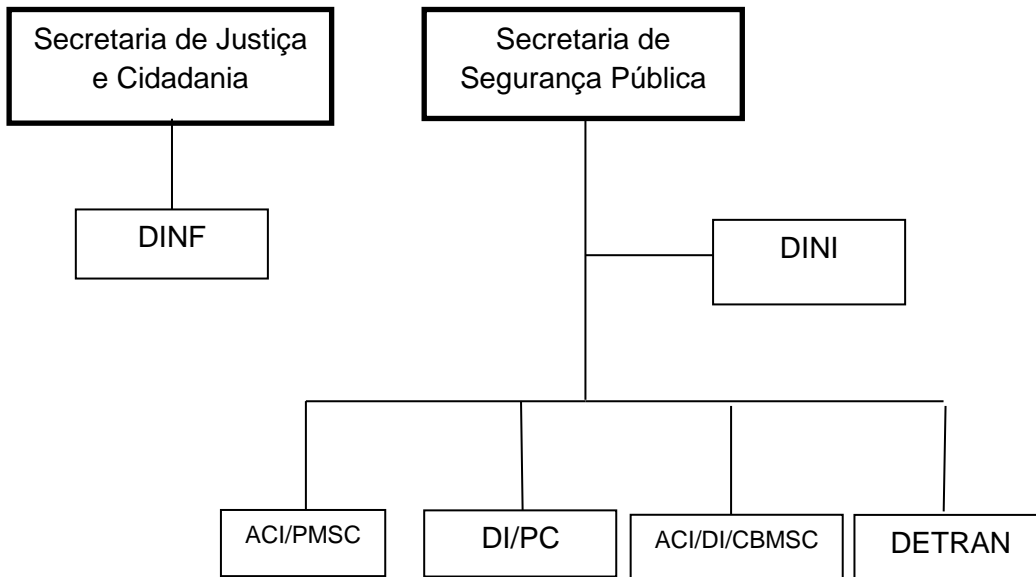


Figura 2: Organograma das agências de inteligência da SSP e SJC  
Fonte: (GONÇALVES, 2015, p. 20)

A atividade de inteligência não está ligada a questões que dizem respeito apenas à defesa do Estado, mas também da sociedade e do meio ambiente, o que inclui a busca de um conjunto de diagnósticos e prognósticos no sentido de projetar cenários de risco e minimizar situações de conflito e desastres naturais, em prol da defesa do Estado, da sociedade e do cidadão.

## 2.4 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

O conteúdo que será apresentado a seguir, irá tratar da importância da atividade de Inteligência Estratégica no âmbito do CBMSC, avaliando as vantagens no seu investimento, de modo a produzir conhecimento de alto nível que permitirá a tomada de decisões estratégicas da corporação.

### **2.4.1 A importância da inteligência estratégica no processo decisório**

Em dias atuais, na era do conhecimento, quando as ameaças são difusas e os conflitos assimétricos, a inteligência contribui para determinar políticas e procedimentos a serem adotados pelo Estado.

O Estado Brasileiro necessita de um suporte de inteligência que possa alertá-lo, por meio da produção de conhecimentos estratégicos, acerca de oportunidades, antagonismos e ameaças reais, ou potenciais, de interesse do Estado e da sociedade.

A atividade de inteligência pode ser considerada como a atividade técnica especializada, permanentemente exercida, com os objetivos de produzir conhecimentos de interesse do decisor, de qualquer nível, e de proteger conhecimentos sensíveis, instalações e pessoal contra ações patrocinadas pelos serviços de inteligência oponentes e adversos.

Para o desenvolvimento de estratégias é preciso conhecer os interesses nacionais e seus envolvidos. Essa necessidade pode ser atendida pela atividade de inteligência, que segue o ambiente nacional e internacional, com o fim de diminuir as incertezas dos acontecimentos futuros.

De acordo com o professor Washington Platt, em seu livro, *A produção de Inteligência Estratégica*, define Inteligência como “[...] um termo específico e significativo, derivado de informação, informe, fato ou dados que foi selecionado, avaliado, interpretado e finalmente expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente”. E no momento em que se refere à Inteligência Estratégica, define-a como “[...] o conhecimento referente às possibilidades, vulnerabilidades e linhas de ação prováveis das nações estrangeiras”.

Nessa conjuntura, o conceito disseminado por Sherman Kent (1967) para a Atividade de Inteligência Estratégica é “A busca de conhecimentos sobre os quais as relações exteriores de um país devem basear-se na paz e na guerra.”

Essa ação, exemplificada por Kent, pode ser representada pelo acompanhamento permanente do ambiente interno e externo, nas áreas de interesse, pelo Estado, por meio dos órgãos instituídos, organizados e preparados para tal tarefa. Depois de investigadas e definidas suas influências para os



interesses do Estado e dos órgãos que o compõem, as ameaças potenciais e oportunidades serão levadas ao conhecimento dos decisores, em nível estratégico.

A produção do conhecimento de inteligência baseia-se no acompanhamento permanente das expressões política, psicossocial, econômica e científico-tecnológica, além dos aspectos geográficos e climáticos de uma área ou região do Estado.

Através de políticas, estratégias, planos e doutrinas de inteligência, as agências dos órgãos integrantes do Sistema Brasileiro de Inteligência – SISBIN, e do Sistema de Inteligência da Defesa – SINDE, colaboram com a produção de cenários que possibilitam o governo brasileiro, planejar as estratégias que levarão o Estado a atingir os seus objetivos, por intermédio de planos, programas e projetos. Assim, há a necessidade de se realizar um diagnóstico, no âmbito interno, para determinar os pontos fortes e os fracos das estruturas do País, igualmente os estados, devem proceder um diagnóstico no âmbito interno, incluindo todas as instituições que o compõe, com o objetivo de determinar os pontos fortes e os fracos, possibilitando o planejamento das estratégias que levarão o Estado a atingir os seus objetivos.

A inteligência se encarrega de coletar, tratar e espalhar o produto da informação, que é o conhecimento, para as autoridades. A informação estratégica permite ao tomador de decisão, com base no contexto nacional, identificar fatos e situações que possam ameaçar os interesses do Estado ou converter-se em uma oportunidade para uma ação governamental, após uma análise sistêmica.

Sendo assim, a informação é a matéria-prima para a produção de inteligência e relaciona-se com fatos presentes ou passados, expressando o estado de certeza, sendo, ainda, utilizada como sustento do processo de tomada de decisão.

Já inteligência é um conhecimento que prescinde da oportunidade, uma vez que deve antever aspectos de um evento antes que este se realize.

São informações processadas por um conjunto de estratégias, utilizadas para captá-las, avaliá-las, combiná-las e utilizá-las de forma eficaz, em decisões e ações necessárias... para o **alcance de objetivos preestabelecidos. É uma síntese de conhecimentos que se utiliza, inclusive, do julgamento e da intuição. Visa à antecipação e à previsão.** (SIANES, 2005, p. 259, grifo nosso)

Como atividade especial, deve-se entender que, em boa medida, a inteligência irá atuar em um ambiente onde o sigilo é uma arma fundamental por parte daqueles que não desejam que seus conhecimentos, atividades ou ações sejam descobertos.

Em relação a isso convencionou-se dizer que o que distingue a atividade de inteligência de outras atividades é exatamente a busca do dado negado, o que exige o emprego de métodos e equipamentos especiais. Obviamente essa declaração é válida apenas para a inteligência governamental, pois, no ambiente corporativo, a inteligência competitiva preconiza a utilização de fontes abertas e desaconselha-se o emprego da espionagem, ou de qualquer ação ilegal.

Assim, deve-se reconhecer a Inteligência como um produto acabado, cujo valor está na eficiente coleta de informações, na adequada e profissional interpretação das mesmas, e sua rápida e eficaz difusão aos decisores.

No que diz respeito ao processo decisório, seja no plano federal ou estadual, a atividade de inteligência tem por objetivo subsidiar as decisões, alertando para a presença real ou potencial de dificuldades à consecução ou manutenção dos objetivos do governo. Atuando desta forma, a inteligência passa a ter um caráter preventivo.

Ao estruturar um sistema de inteligência estratégica na organização, seja ela pública ou privada, esta vai experimentar várias vantagens que vão chegar com o tempo. A geração do conhecimento tem que estar apoiada em dois aspectos interligados, valor da informação e validade da informação para o processo decisório, a informação dispersa não constitui inteligência, tornando-a intangível, desta forma as vantagens passam a ser difíceis de valorar financeiramente para as organizações.

Podemos destacar algumas características da Inteligência Estratégica:

a) Antecipar e reagir rapidamente às mudanças do ambiente: Sendo informada logo, a organização tem uma maior capacidade de reação e pode adaptar-se à mudança que está ocorrendo, ou tentar influenciar a mudança num sentido mais favorável para si, ou seja, a inteligência estratégica permite a adoção de atitudes proativas.

b) Identificar oportunidades e ameaças: Estando atenta e fazendo circular a informação, a organização pode identificar oportunidades e ameaças.

c) Redução dos riscos: A tomada de decisões num ambiente conhecido e mapeado é menos arriscada.

d) Independência: A inteligência estratégica é alimentada por reflexões estratégicas, tais como: grau de dependência a um fornecedor e grau de independência tecnológica.

e) Transversalidade: A inteligência estratégica é um conceito que precisa da troca de informações dentro das empresas.

f) Funcionários implicados: O fator humano é central na inteligência estratégica. Deve ser formada por pessoas especializadas, ajustadas ao caráter específico e sensível da atividade e orientadas à produção de conhecimentos oportunos, amplos e precisos, para a autoridade decisora, de acordo com a orientação estratégica da instituição a que pertença.

Além do caráter especializado, a unidade de Inteligência deve ter como característica, o sigilo com que conduz suas atividades.

Por isso, é preciso destacar que a diferença na estruturação destas unidades são seus recursos humanos. A adoção de um criterioso processo seletivo, na designação de pessoas que comporão tais unidades, é de suma importância. O profissional deverá, além de treinamento específico e continuado, possuir, em alto grau, características tais como: lealdade, comprometimento, responsabilidade, discricção e imparcialidade, além das características específicas necessárias para o desempenho das tarefas afins, como flexibilidade de raciocínio, iniciativa, perseverança e capacidade de trabalho em grupo, de análise e de síntese.

Os pontos de maior relevância das definições presentes na doutrina de inteligência, seja ela estratégica, prospectiva, competitiva, econômica, militar ou governamental, são:

a) A Inteligência deve servir como suporte ao processo decisório e ao planejamento estratégico.

b) A Inteligência baseia-se numa metodologia de coleta e interpretação de dados e informações.

c) Destina-se a atender uma necessidade específica dos planejadores e decisores.

d) Deve ser pró-ativa.

e) É voltada para a decisão, para a ação.

f) Deve avaliar a capacidade atual, a potencialidade futura, para definir as intenções dos seus oponentes, bem como identificar as oportunidades.

Em última análise, o papel mais importante da Inteligência é de oportunizar conhecimento prévio e fornecer as solicitações do seu usuário.

Assim, o planejamento e a direção da atividade de inteligência envolvem a administração de todos os esforços visando identificar os dados e informações necessárias ao decisor. Esse processo pode ser iniciado por solicitação direta da autoridade decisória, como por exemplo: Presidente da República, Ministros, Governadores, Secretários de Estado ou ainda servidores designados pelos decisores acima referenciados. Em muitos casos, tais solicitações já foram estabelecidas por meios dos Planos de Inteligência, em que cada um dos diversos órgãos do governo fixa suas necessidades próprias de Inteligência, de modo que seus dirigentes possam tomar decisões sobre planos e programas.

Enfim, a inteligência estratégica é um ciclo contínuo que gera uma visão compartilhada dos objetivos, devendo ser praticada em grupo e no dia-a-dia. De um modo geral, as pessoas já praticam a inteligência estratégica dentro das organizações, mas sem consciência, sem um processo consciente e estruturado.

#### **2.4.2 Planejamento Estratégico e orientação para o futuro – o alcance da Inteligência**

De todo o exposto, observa-se que a atividade de inteligência deve subsidiar os planejadores e formuladores de políticas, com conhecimentos de alto nível para a elaboração do planejamento estratégico da organização,

Sherman Kent (1967, p. 17) diz que “se emprega ‘informação de alto nível’ para excluir o que é designado por informações operacionais, informações táticas e informações de combate”.

O planejamento estratégico, como todas as formas de planejamento, deve basear-se em conhecimentos. Conhecimentos sobre estratégias, potencialidades e vulnerabilidades daqueles oponentes ou grupos que possam ameaçar a consecução dos objetivos do Estado e mais precisamente do Corpo de Bombeiros Militar.

Outro aspecto que se torna significativo no entendimento do produto Inteligência é que ele está orientado para o futuro.

Em se tratando de tecnologia, sabe-se que o futuro pode trazer mudanças significativas para o meio ambiente, a segurança, as relações comerciais ou políticas, por isso as presunções acerca do futuro devem acontecer, cada vez mais, com maior profundidade e para frente.

Neste entendimento, diz Schwien (apud PLATT, 1974, p. 247): “A idéia do ‘que é’ teria pouca importância, não contivesse em embrião a idéia do ‘que será’”; e Rapoport (apud PLATT, 1974, p. 247) exprime: “O presente (passado acumulado) influi no futuro”.

Para Clark (1996, p. 163), descrever o que aconteceu é história escrita. A análise de Inteligência de alto nível – o produto desejado por decisores políticos e executivos – requer uma forma estruturada de pensamento que resulte em “previsão” daquilo que é provável acontecer.

A previsão procura identificar novos atores e os prováveis efeitos de suas atuações. Assim, o sucesso na previsão daquilo que é provável que aconteça e a eficiência da estimativa, que é o conhecimento produzido pelo profissional de inteligência, dependerão da adoção, pelo analista, de uma metodologia prospectiva de eficácia comprovada e do estudo do problema de maneira multidisciplinar.

Tal previsão deve basear-se na construção de cenários prováveis, que possibilitarão identificar novos atores, acompanhar suas trajetórias, imaginar eventos prováveis e as interdependências entre os atores e entre estes e os eventos.

Com a elaboração de cenários, pode-se, ainda, identificar fatores críticos em qualquer evolução de situação, possibilitando a antecipação aos fatos, e permitindo minimização de uma possível ameaça ou a exploração, ao máximo, de uma oportunidade potencial. É o que se entende por construir o futuro.

Uma metodologia de previsão requer analistas que tenham significativo nível de conhecimento multidisciplinar. Daí a importância da seleção e do processo de formação e treinamento daquele que integrará os quadros de uma unidade de Inteligência.

## 2.5 INTELIGÊNCIA PROSPECTIVA

A matéria apresentada no decorrer desta seção, vai tratar da relevância da atividade de Inteligência Prospectiva no âmbito do CBMSC, onde será avaliado as vantagens no seu investimento, com o objetivo de criar cenários para reduzir as

incertezas e orientar os decisores estratégicos sobre como estruturar o melhor futuro possível para a corporação.

### **2.5.1 Evolução da visão prospectiva**

Para um melhor entendimento da visão prospectiva, necessita-se regressar ao passado. O homem, com o desejo de conhecer o futuro e na busca por este conhecimento, confiava naqueles que pudessem lhe predizê-lo. Em várias épocas da história, encontra-se notícias de governantes em busca dessas informações com a finalidade de reduzir o risco de suas decisões.

Os registros existem desde a época do antigo Egito, quando os seus sacerdotes anunciavam o resultado da colheita antes mesmo do plantio.

Posteriormente, na Grécia antiga, com os oráculos, que eram locais onde adivinhos, sacerdotes e sacerdotisas realizavam a predição; discurso sobre uma situação futura, fundamentado num pensamento não divulgado pelo prenunciador.

Existem várias outras anotações ao longo da história, passando pelos relatos bíblicos. Os magos, bruxos e alquimistas da idade média. Na renascença iniciou a tentativa de utilizar a ciência para visualizar o futuro, associada com determinadas correntes filosóficas.

Após as grandes guerras mundiais, surgiram as grandes evoluções tecnológicas que também trouxeram preocupações com as conseqüências desses avanços para o meio ambiente.

A partir do pós-guerra, os peritos em planejamento tentaram se afastar dos exercícios meramente abstratos e instituir suas técnicas de antecipação clássicas fundamentadas em modelos matemáticos para a concepção dos planejamentos governamentais de médio e longo prazos. Neste período de pós-guerra, dois fatores conjunturais foram os principais causadores da origem de novos sistemas que viabilizassem um melhor planejamento estratégico: a Guerra Fria e a reconstrução da Europa. Esses dois episódios fundamentaram os primeiros trabalhos e estudos prospectivos.

O filósofo e pedagogo francês Gaston Berger foi o primeiro a utilizar a expressão "prospectiva", em sua obra denominada "A atitude prospectiva", de 1957, que estabeleceu como retratar um futuro desejável para o mundo, bem como a definiu como "conjunto de pesquisas a respeito de fenômenos técnicos,

tecnológicos, científicos, econômicos, sociais, dentre outros, que procura prever a evolução futura das sociedades".

Berger indicou o uso do vocábulo "prospectiva" para salientar a necessidade de uma conduta orientada para o futuro.

A introdução dos conceitos de cenários prospectivos e o seu progresso foi atribuído a Herman Kahn, pelos autores Fahey e Randall (1998). Os primeiros cenários foram criados por Herman Kahn, como parte dos aprendizados de estratégia militar conduzidos pela Rand para o governo norte-americano.

Em 1967, Herman Kahn popularizou suas idéias com a publicação do livro *The year 2000*, onde a palavra cenários foi introduzida na prospectiva.

Os cenários conquistaram nova importância no começo dos anos 1970 com o trabalho do francês Pierre Wack.

Wack desenvolveu sua metodologia a partir das concepções da École Française de Prospective. Wack não tinha intenção de predizer o futuro. Seu objetivo era a libertação dos *insights* das pessoas.

No ano de 1987, Michel Godet publicou seu livro "*Cenários e a administração estratégica*" onde foi disponibilizado para a sociedade a metodologia francesa de prospectiva.

Como já apresentado no capítulo anterior, a definição mais ampla e acadêmica de cenário é ofertada por Michel Godet (1987), a saber: " conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura. "

Godet acresce na sua definição, afirmando que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de conduzir a ação presente, à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Mais próximo da atualidade, Raul Sturari em seu trabalho intitulado "Metodologia para descrição de cenários" ressalta que ninguém deve fazer cenários com o intuito de adivinhar, predizer ou prever o futuro. As organizações criam cenários para reduzir as incertezas e orientar os decisores estratégicos sobre como estruturar o melhor futuro possível.

Portanto, para perceber o que pode acontecer no futuro, tarefa básica da prospectiva, e como chegar ao melhor futuro possível, campo exclusivo da Estratégia, há que se ter informações. Muitas informações.

No Brasil, segundo Buarque (1998), a atividade de construção de cenários teve início em meados da década de 1980. As primeiras empresas a adotar tal prática foram o BNDES, Eletrobrás, Petrobrás e Eletronorte.

Na década de 1990, onde houve um aumento nas incertezas, cresceu significativamente o número de corporações em todo o mundo, que passaram a adotar a técnica de cenários para estabelecer suas estratégias.

### **2.5.2 Prospectiva, prognóstico e cenário**

No momento em que se trata de prospectiva, constata-se, de forma integrada, outros termos, tais como prognóstico e cenário.

Prognóstico é entendido como a previsão de algo que vai acontecer. Já cenário é uma situação que pode se apresentar como resultado de ação ou dinâmica evolutiva no tempo.

Prospectiva é a idealização do futuro, como um agrupamento de futuros possíveis, cada um em um cenário diferente.

É possível a realização de vários prognósticos.

Quando se relaciona prospectiva com planejamento e estratégia, é admissível partir da definição de planejamento de Russel Ackoff (1973): “planejamento é conceber um futuro desejado, bem como os meios para lá chegar”.

Como já foi mencionado, a importância maior da prospectiva é o processo, pois “o futuro começa hoje e somos atores-chaves para a construção do futuro desejado” (Arapé, 2001). Nesse sentido, a prospectiva é o insumo básico do planejamento estratégico. Mediante a construção de cenários exploratórios, são identificados os desafios do futuro e, após um processo de decisão estratégica, são alcançados os cenários prospectivos, que indicarão o futuro desejado.

“A atitude prospectiva significava olhar longe, preocupar-se com o longo prazo; olhar amplamente, tomando cuidado com as interações; olhar a fundo até encontrar os fatores e tendências que são realmente importantes; arriscar, porque as visões de horizontes distantes podem fazer mudar nossos planos de longo prazo; e levar em conta o gênero humano, grande agente capaz de modificar o futuro.” (Godet, 1996).

Embora Michel Godet (1987) considere “a prospectiva e a estratégia duas expressões intimamente ligadas”, trata-se, na verdade, de duas entidades distintas.



Por isso convém separá-las da forma a seguir: Tempo da antecipação como sendo a prospectiva das mudanças possíveis e desejáveis e o tempo da preparação da ação o da elaboração e avaliação das opções estratégicas possíveis para a organização preparar-se para as mudanças esperadas, pré atividade e provocar as mudanças desejáveis, pró-atividade.

O autor supramencionado apresenta, em função dessa dicotomia, quatro questões básicas:

- a) Que pode acontecer no futuro?
- b) Que posso fazer?
- c) Que vou fazer?
- d) Como vou fazê-lo? É uma questão prévia e essencial:
- e) Quem sou eu?

É claro que a prospectiva se ocupa somente da primeira questão; os tomadores de decisão, da segunda; e o processo de planejamento estratégico, das duas seguintes. Quanto a resposta à quinta questão, a mesma ser objeto de todos os atores envolvidos nos processos.

Talvez seja este o assunto mais difícil, dependendo do significado que lhe for imputado. Michel Crozier afirma que “o problema é o problema”, referindo-se à dificuldade maior em definir exatamente o que queremos ou o que somos.

Os meios acadêmicos, comumente identificados como conspiradores, situam-se freqüentemente mais na esfera do desejo do que na da realidade, e os protagonistas da história acabam tendo outras origens.

É importante afirmar, como objetivo maior da prospectiva estratégica a identificação de cenários plausíveis, fruto de tendências dominantes e de cenários desejáveis, para que, por meio de políticas públicas, estreite-se a brecha entre essas duas situações e se construa um futuro desejável.

A construção de um futuro desejável é possível, e, embora ele não resulte de propósito tecnocrático, a correta e a eficiente utilização de instrumentos adequados, como a prospectiva, poderá contribuir para o sucesso de sua construção.

### **3 A PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA - SIBOM**

Na interpretação inglesa, *intelligence* equipara-se a serviço de inteligência ou de produção de conhecimento sensível (geralmente sigiloso) de interesse estratégico. A atividade de inteligência engloba uma série de temas, dentre eles: a identificação de oportunidades de interesse da sociedade e do Estado Brasileiro, a identificação e difusão de boas práticas de preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Nas últimas décadas surgiram discussões sobre as diretrizes de uma Política Nacional que conduzisse ao estabelecimento de um Sistema Brasileiro de Inteligência, que ocorreu com a implantação da Lei nº 9.883/99.

Na sequência, o Decreto nº 3.695/2000 criou o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, cujos princípios centravam-se na preservação e defesa do Estado e das Instituições, na responsabilidade social, em respeito e obediência ao Estado Democrático de Direito, na medida em que propiciava assessoria qualificada para a redução de incertezas no complexo cenário dos fenômenos criminais.

Assim iniciou-se um processo de amadurecimento e passou-se a entender a Inteligência de Segurança Pública como atividade que buscasse a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos, sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência, sobre o processo decisório, planejamento e execução da Política de Segurança Pública formulada pelo Governo do Estado.

A proposta de criação do SIBOM configura estreito nivelamento com os valores e princípios fundamentais para o êxito da missão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, engrandecendo e difundindo boas práticas de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, notadamente no âmbito da atividade de Inteligência Estratégica e Inteligência Prospectiva, reconhecendo e priorizando a melhoria das condições pessoais e de trabalho de todos os Bombeiros Militares integrantes do CBMSC, e contemplando os avanços institucionais necessários à sustentação das mudanças projetadas para o cenário futuro.

### 3.1 O ESTADO DA ARTE DO CBMSC

Atualmente a doutrina é unânime em afirmar que a produção do conhecimento institucional estratégico é uma necessidade para as organizações do setor privado e órgãos públicos, onde sua importância é ainda maior, uma vez que precisam responder às demandas de segurança e emergências da sociedade.

O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), ainda de forma não estruturada, vem exercendo atividades de inteligência, desvelando informações e preservando a legalidade, o controle e o melhor serviço prestado à comunidade.

A dinâmica que envolve os cenários econômico, social, político e cultural de uma sociedade, proporciona mudanças constantes que o CBMSC precisa acompanhar ao mesmo tempo em que elas acontecem. Para que isso ocorra, faz-se necessária uma estrutura especializada de inteligência, dedicada a fazer uma incessante leitura da realidade, diminuindo as incertezas ambientais, subsidiando decisões e propiciando que as mesmas sejam assertivas e eficientes.

No caso do Corpo de Bombeiros Militar, a atividade de inteligência constitui-se no exercício sistemático de ações especializadas, orientadas para a produção e salvaguarda de conhecimentos para assessorar as decisões do Comandante nos seus diversos níveis e áreas de atribuição, subsidiando o planejamento e fazendo o acompanhamento da execução de suas políticas.

Qualquer sistema de inteligência, seja ele um serviço público ou privado, tem por finalidade buscar uma leitura fiel da realidade, possibilitando tomadas de decisões assertivas e adoções de medidas adequadas diante dos desafios que se apresentarem.

Mais especificamente no âmbito da administração pública, a atividade realizada pelo serviço de inteligência deve ser uma preocupação ainda mais latente, pelo fato de a máquina pública ser mais lenta para promover alterações formais.

Todas as atividades de inteligência são desenvolvidas com o objetivo de diminuir as incertezas no ambiente em que se inserem os interesses e necessidades das suas instituições, e no caso do setor público, para acompanhar a velocidade das mudanças e transformações da sociedade moderna.

Em se tratando da execução das atividades de inteligência no Corpo de Bombeiros, em condições normais, esta passará a atender conforme o estabelecido no Plano de Inteligência (PIN), conforme despacho do Chefe do Estado Maior,

devidamente aprovado pelo Comandante Geral da Corporação, bem como as atribuições da Diretoria de Inteligência.

### 3.2 O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA

A apresentação do Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar tem por objetivo mostrar como esse sistema irá atuar, de forma oportuna e confiável, com os diversos níveis de atuação do Corpo de Bombeiros Militar. O Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar irá se estruturar, tendo como órgão principal a Diretoria de Inteligência, que atuará como Agência Central de Inteligência, tendo por finalidade, planejar, coordenar, executar, fiscalizar, controlar, articular, supervisionar e gerenciar as atividades de inteligência bombeiro militar.

A Diretoria de Inteligência será constituída de um diretor, secretaria, Divisão de Inteligência e Contra-Inteligência e Divisão de Inteligência Operacional e Preventiva. Poderá ainda ser composta por centros e coordenadorias em número variável, de acordo com as peculiaridades da diretoria.

Fará parte da sua estrutura as agências regionais de inteligência, que estarão situadas na 1ª Região Bombeiro Militar (litoral) e 2ª Região Bombeiro Militar (interior), as agências especiais de inteligência que estarão localizadas nas cidades em que são sedes de Batalhão Bombeiro Militar, onde na atual estrutura, o CBMSC conta com treze (13) Batalhões, situados em cidades diversas, e as agências setoriais de inteligência, que estarão localizadas nas cidades onde encontram-se instaladas Companhias isoladas de Bombeiro Militar. Estas estarão instaladas em cidades diferente das sedes de Batalhão, onde atualmente, totaliza vinte e duas (22) Companhias distribuídas em diferentes cidades do estado de Santa Catarina.

Algumas premissas devem ser perseguidas para que se tenha o Sistema de Inteligência eficiente. A primeira delas é o chefe da Agência que deve ser um profundo conhecedor do Plano de Inteligência que será estabelecido pelo seu escalão e o escalão superior, onde deverão ser produzidos alinhados com o Plano de Inteligência do Governo do Estado.

A segunda premissa é a existência de um ou mais militares voltados para o ramo da Inteligência, acompanhando permanentemente as situações determinadas pelo seu escalão superior, produzindo Conhecimentos sobre as Expressões do

Poder Estadual relativa às suas áreas de responsabilidade, em ordem decrescente de prioridade. Ou seja, considerando as expressões Climáticas e Meteorológicas, Política, Psicossocial, Econômica, Militar e a Científica e Tecnológica.

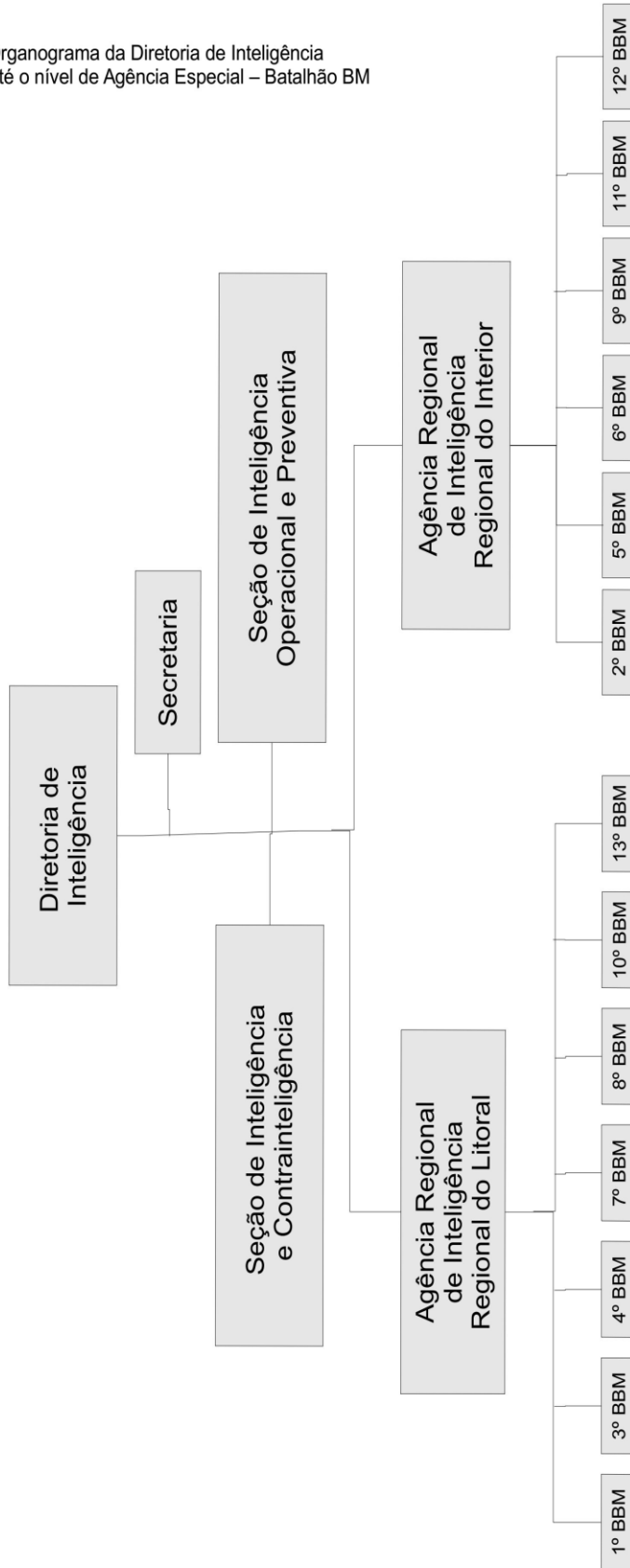
A prioridade estabelecida para o acompanhamento será a conjuntura do País e do Estado de Santa Catarina, com seus reflexos para o Corpo de Bombeiros Militar. Cabe observar que a expressão Militar inclui os conhecimentos sobre os oponentes e as condições climáticas e meteorológicas. No campo externo, quando for o caso, serão acompanhados os países estrangeiros que possuem expressão na atividade de bombeiro.

A terceira premissa considera o emprego de um ou mais militares voltados para o ramo da contrainteligência, orientando a execução do Programa de Desenvolvimento de Contraineligência (PDCI) e acompanhando permanentemente a situação, produzindo conhecimentos sobre ações de Inteligência adversa e de qualquer natureza que constituam ameaças à salvaguarda de dados, conhecimentos, áreas, instalações, pessoas e meios que o Corpo de Bombeiro Militar tenha interesse de preservar.

A capilaridade do SIBOM, representada pela distribuição das suas Agências de Inteligência em todas as regiões do Estado de Santa Catarina, permitirá que a Diretoria de Inteligência realize assessoramento oportuno e seguro aos decisores estratégicos, utilizando-se dos conhecimentos produzidos pelo Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros Militar. Além disso, a Diretoria de Inteligência poderá receber colaborações da DI/PC, ACI/PMSC e DINI/SSP, bem como do SISBIN na produção de conhecimentos de Inteligência que possam vir a atender as necessidades de conhecer dos decisores estratégicos relativas aos assuntos relacionados ao Corpo de Bombeiros.

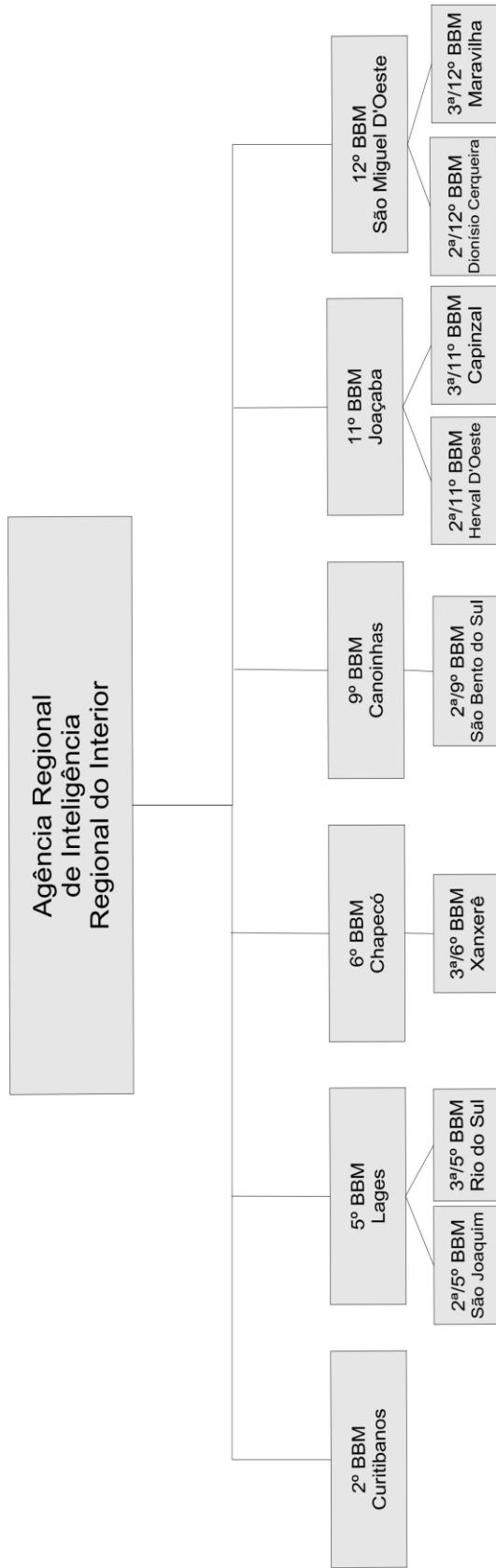
A seguir, as figuras 3, 4 e 5 apresentarão o organograma com o desdobramento da Diretoria de Inteligência do CBMSC.

Organograma da Diretoria de Inteligência  
Até o nível de Agência Especial – Batalhão BM



Agência Regional  
de Inteligência  
Regional do Litoral







### 3.3 ATRIBUIÇÕES DE CADA ÓRGÃO INTEGRANTE DO SIBOM

A Diretoria de Inteligência tem por finalidade planejar, coordenar, executar, fiscalizar, controlar, articular, supervisionar e gerenciar as atividades de inteligência bombeiro militar, no âmbito do SIBOM, dentro do território catarinense, e assessorar o alto comando da corporação nos assuntos de cunho estratégico, tático e operacional que lhe forem confiados, além de se relacionar com os demais órgãos estaduais de inteligência por meio do Sistema de Inteligência de Segurança Pública - SISP, do Sistema Brasileiro de Inteligência - SISBIN e demais órgãos que integram a comunidade de inteligência.

#### 3.3.1 Competências da Diretoria de Inteligência:

- a) Orientar, coordenar e controlar as atividades e o funcionamento do Sistema de Inteligência do Bombeiro Militar;
- b) Produzir os conhecimentos necessários com o objetivo de auxiliar o Comandante-Geral, nas decisões, na elaboração de estudos e planejamento do Estado-Maior Geral, visando o emprego da Instituição na atividade Constitucional;
- c) Produzir e difundir conhecimento de inteligência e contra-inteligência de vital importância para o uso das atividades administrativas e operacionais, às unidades e órgãos subordinados, e a comunidade de inteligência;
- d) Estabelecer trocas de informações, com os órgãos de inteligência da Secretária de Segurança Pública do Estado de Santa Catarina (SSP/SC);
- e) Cooperar com o sistema de inteligência do Exército, conforme dispuser no campo da defesa interna;
- f) Conhecer, acompanhar e levantar informações sobre a conjuntura estadual, nos assuntos de interesse da segurança pública, defesa interna e defesa civil;
- g) Orientar e realizar a busca de informes e difundir, com oportunidade, as informações produzidas aos órgãos interessados;
- h) Elaborar pedido de informação e ordem de busca, garantindo o detalhamento das informações relacionadas às atividades do CBMSC potencializando o funcionamento do sistema de inteligência;
- i) Acompanhar a situação da atividade técnica, apoio ao planejamento em grandes eventos (operação veraneio, desastres, etc...) do CBMSC e do Estado,

mantendo banco de dados, identificando e difundindo boas práticas de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio;

j) Realizar a seleção e o credenciamento de pessoal, de inteligência da Instituição, submetendo todos os seus integrantes às análises periódicas;

k) Estabelecer e controlar as medidas de contra-inteligência e segurança;

l) Prestar apoio técnico e material às agências integradas ao SIBOM;

m) Organizar e manter o cadastramento de pessoal de inteligência da DI;

n) Organizar e manter o arquivo sigiloso da seção;

o) Exercer constantemente a atualização doutrinária e normativa, para orientar a execução das atividades de inteligência dentro da Instituição;

p) Organizar e manter biblioteca com temas atualizados e relacionados com a atividade de inteligência do CBMSC;.

### **3.3.2 Incumbências do Diretor da Diretoria de Inteligência - DI:**

a) Administrar as atividades das divisões;

b) Orientar, coordenar e supervisionar todas as atividades de inteligência e contra-inteligência, dentro do Corpo de Bombeiros Militar;

c) Manter ligações técnicas de inteligência, entre os integrantes da estrutura das divisões da Agência Central de Inteligência.

d) Manter o Comandante-Geral do Corpo de Bombeiros Militar constantemente informado de todos os fatos, que dizem respeito ao emprego da CBMSC;

e) Elaborar planejamento de inteligência, para apoiar as atividades e atuações do CBMSC;

f) Estar constantemente a par da produtividade dos integrantes do sistema de inteligência, tomando medidas necessárias para a melhor eficiência do sistema;

g) Analisar e aprovar os processos de recrutamento de agentes credenciados;

h) Promover reuniões periódicas com os profissionais de inteligência integrantes do SIBOM;

i) Estabelecer e fazer executar critérios, para a investigação social dos candidatos a ingresso na Instituição;

j) Manter o alinhamento das atividades de inteligência conforme a DNISP;

k) Desenvolver ações de inteligência e contra inteligência, detectando ameaças reais e potenciais, elaborando planejamento de proteção das instalações e segurança orgânica, bem como da salvaguarda do conhecimento produzido;

l) Conhecer e acompanhar a evolução da conjuntura estadual, nos diversos campos dos poderes constituídos, produzindo conhecimento com vista a assessorar o processo decisório na elaboração de políticas da instituição Bombeiro Militar;

m) Assessorar o Comandante-Geral, em assuntos de sua atribuição;

n) Exercer outros encargos que lhe forem atribuídos, pelo Comandante-Geral.

### **3.3.3 Competências da Divisão de Inteligência e Contra-Inteligência da Agência Central de Inteligência:**

#### **3.3.3.1 Encargos da Divisão de Inteligência:**

a) Assessorar o Diretor da DI com conhecimentos produzidos pelo Sistema de Inteligência do Corpo de Bombeiros;

b) Produzir conhecimentos por meio do processo de busca, coleta e análise de dados e informações obtidas de fontes humanas ou tecnológicas, visando subsidiar o Comando da instituição na tomada de decisões e no desempenho de suas atribuições;

c) Identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais à Segurança Pública, produzindo e difundindo com oportunidade os conhecimentos que subsidiem ações para neutralizar, coibir, reprimir e prevenir atos criminosos, eventos desastrosos ou desastres naturais, humanos ou mistos que afetem a incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente;

d) Criar e manter atualizado o banco de dados de interesse da atividade de inteligência do CBMSC;

e) Organizar e manter o arquivo sigiloso da Agência Central de Inteligência, observando a legislação vigente;

f) Produzir os conhecimentos necessários de interesse da atividade de Segurança Pública, com o objetivo de auxiliar o Comandante Geral, no processo de tomada de decisões, elaboração de estudos e planejamento do Estado Maior Geral, visando o emprego da Instituição na atividade preceituada na Constituição Federal do Brasil e em normas infraconstitucionais.

### 3.3.3.2 Encargos da Divisão de Contra-Inteligência:

a) Assessorar o Diretor da DI na detecção, identificação, prevenção, obstrução, avaliação, exploração e neutralização de Inteligência adversa e ações de qualquer natureza que constituam ameaças à salvaguarda de dados, conhecimentos, áreas, instalações, pessoas e meios que o CBMSC tenha interesse de preservar, dentro de uma concepção preventiva e pró-ativa;

b) Produzir e difundir conhecimentos para proteger a instituição Bombeiro Militar e a manutenção da ordem pública, de modo a salvaguardar dados e conhecimentos sigilosos bem como identificar e neutralizar ações adversas de qualquer natureza;

c) Organizar e realizar o cadastramento, a seleção e o credenciamento de pessoal para atuar na área de Inteligência no âmbito do CBM;

d) Realizar investigação social para subsidiar a inclusão de pessoal em processos seletivos e concursos públicos;

e) Controlar o material criptográfico em uso na DI e à disposição do CBMSC;

f) Receber, distribuir e expedir correspondências sigilosas no âmbito do CBMSC;

g) Elaborar os boletins reservados no âmbito do CBMSC, bem como outros procedimentos necessários à DI para o cumprimento de suas atribuições.

### 3.3.4 Competências da Divisão de Inteligência Operacional e Prospectiva da Agência Central de Inteligência:

a) Produzir os conhecimentos necessários de interesse da atividade de Segurança Pública, com o objetivo de auxiliar o Comandante Geral, nas decisões, na elaboração de estudos e no planejamento, visando o emprego da Instituição na atividade preceituada na Constituição Federal do Brasil, na Constituição do Estado de Santa Catarina e em normas infraconstitucionais;

b) Produzir conhecimento acerca de desastres naturais, humanos ou mistos; identificar potencialidades, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais que possam afetar a incolumidade e a ordem pública, e difundi-los junto aos órgãos operacionais, quando necessário;

- c) Identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais que possam afetar a ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio;
- d) Proporcionar diagnósticos e prognósticos sobre assuntos de interesse do Corpo de Bombeiros Militar e da segurança pública como um todo que possam subsidiar a tomada de decisões em resposta a estes desastres;
- e) Reunir a estatística institucional do CBMSC;
- f) No campo da prospectiva estratégica, executar a identificação de cenários plausíveis, fruto de tendências dominantes e de cenários desejáveis, para que, por meio de políticas públicas, estreite-se a brecha entre essas duas situações e se construa um futuro desejável para o CBMSC.

### **3.3.5 Incumbências das Agências Regionais, Especiais e Setoriais, integrantes da estrutura do SIBOM:**

#### **3.3.5.1 Atribuições das Agências Regionais**

- a) Desenvolver atividades de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito de sua circunscrição e de acordo com as orientações da Diretoria de Inteligência – DI;
- b) Produzir os conhecimentos necessários de interesse da atividade de Inteligência de Segurança Pública, com o objetivo de auxiliar o Comandante Regional, nas decisões e na elaboração de estudos e planejamento, visando o emprego da OBM e das unidades subordinadas;
- c) Solicitar apoio técnico e material à Diretoria de Inteligência do CBMSC, quando necessário;
- d) Produzir dados estatísticos, estudos e pesquisas referentes às atividades de interesse do Corpo de Bombeiros Militar em nível regional;
- e) Estabelecer e controlar as medidas de contra-inteligência e segurança das unidades do CBMSC em nível regional;
- f) Informar a Diretoria de Inteligência - DI, sobre todas as ações de Inteligência e Contra-Inteligência que estiverem sendo desenvolvidas;
- g) Submeter à aprovação da DI, anualmente, o plano de trabalho, bem como as atividades a serem desenvolvidas em âmbito regional.

### 3.3.5.2 Funções das Agências Especiais

- a) Desenvolver atividades de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito de sua circunscrição e de acordo com as orientações da Agência Regional;
- b) Produzir os conhecimentos necessários de interesse da atividade de Inteligência de Segurança Pública, com o objetivo de auxiliar o Comandante Regional e o Comandante do Batalhão, nas decisões e na elaboração de estudos e planejamento, visando o emprego da OBM e das unidades subordinadas;
- c) Solicitar apoio técnico e material à Agência Regional de Inteligência a que estiver subordinado, quando necessário;
- d) Produzir dados estatísticos, estudos e pesquisas referentes às atividades de interesse do Corpo de Bombeiros Militar na sua área de circunscrição;
- e) Estabelecer e controlar as medidas de contra-inteligência e segurança das unidades do Batalhão;
- f) Informar a Agência Regional de Inteligência, sobre todas as ações de Inteligência e Contra-Inteligência que estiverem sendo desenvolvidas na circunscrição do Batalhão;
- g) Submeter à aprovação da Agência Regional de Inteligência, anualmente, o plano de trabalho, bem como as atividades a serem desenvolvidas na circunscrição do Batalhão BM.

### 3.3.5.3 Encargos das Agências Setoriais

- a) Desenvolver atividades de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito de sua circunscrição e de acordo com as orientações da Agência Especial de Inteligência;
- b) Produzir os conhecimentos necessários de interesse da atividade de Inteligência de Segurança Pública, com o objetivo de auxiliar o Comandante Regional, o Comandante do Batalhão e o Comandante da Companhia nas decisões e na elaboração de estudos e planejamento, visando o emprego da OBM e das unidades subordinadas;
- c) Solicitar apoio técnico e material à Agência Especial de Inteligência, a que estiver subordinado, quando necessário;

d) Produzir dados estatísticos, estudos e pesquisas referentes às atividades de interesse do Corpo de Bombeiros Militar na sua área de circunscrição;

e) Estabelecer e controlar as medidas de contra-inteligência e segurança das unidades da Companhia;

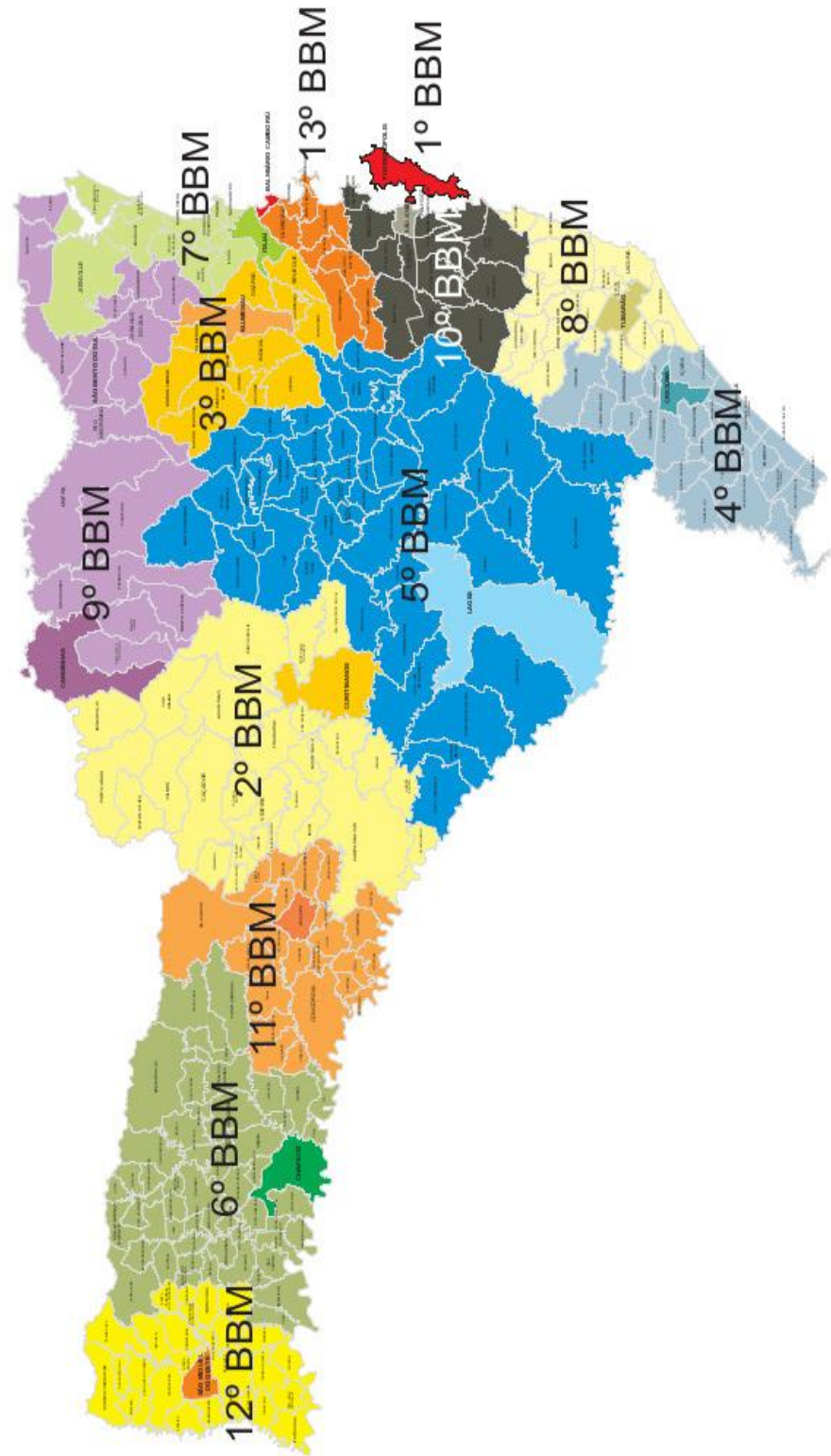
f) Informar a Agência Especial de Inteligência, sobre todas as ações de Inteligência e Contra-Inteligência que estiverem sendo desenvolvidas na circunscrição da Companhia;

g) Submeter à aprovação da Agência Especial de Inteligência, anualmente, o plano de trabalho, bem como as atividades a serem desenvolvidas na circunscrição da Companhia BM.

A seguir, a figura 6 apresentará o mapa de Santa Catarina com um quadro que distribui os órgãos da Diretoria de Inteligência. do CBMSC.



**ESTADO DE SANTA CATARINA**  
**SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA**  
**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR**





## 4 CONCLUSÃO

O objetivo principal do presente trabalho foi de propor a criação do sistema de inteligência do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, tendo como principal missão o assessoramento do Alto Comando da Corporação, através da produção de conhecimento, nos assuntos de cunho estratégico, tático e operacional necessários para auxiliar o processo de tomada de decisão em todos os níveis.

O primeiro capítulo foi estruturado com a introdução ao tema, seguido da problematização, justificativa, objetivos e a metodologia onde buscou-se selecionar a estrutura metodológica mais adequada à natureza da pesquisa.

No capítulo dois, foi elaborado a revisão da literatura, onde foi produzido uma rápida verificação da história e desenvolvimento da inteligência, no mundo, no Brasil e no estado de Santa Catarina, com o objetivo de demonstrar a sua longevidade e a importância da atividade na história da humanidade.

Ainda no capítulo dois, tratou-se dos temas inteligência estratégica e inteligência prospectiva com o propósito de confirmar a importância dessas atividades na identificação e construção de cenários almejavéis, fruto de tendências dominantes e de cenários desejáveis objetivando a estruturação de um futuro ambicionado para o CBMSC.

A proposta de criação do SIBOM, terá como finalidade a produção do conhecimento para os decisores, em todos os níveis da estrutura político-administrativa, pois, necessitam de informações de boa qualidade, que lhes permitam conhecer os fatores econômicos, ambientais, tecnológicos, sociais, políticos, militares, capacidades, possibilidades, limitações e vulnerabilidades, naquilo que possa comprometer ou favorecer as políticas da corporação que foram planejadas.

Acredita-se que em um contexto onde as demandas são grandes e os recursos são limitados, o funcionamento harmônico e eficaz de uma comunidade de inteligência e o sucesso dessa atividade será decorrência da definição clara dos papéis, missões e prioridades de cada um dos membros dessa comunidade. Um planejamento realista e cooperativo será o eixo central para o sucesso.

Assim, é grande a responsabilidade daqueles que possuem a incumbência de proporcionar o bem-estar político, social e econômico a seus jurisdicionados, em um mundo que sofre céleres e profundas transformações.

Verificou-se, ainda, que a importância da inteligência estratégica e prospectiva ficará evidenciada, quando o SIBOM atuar como órgão de assistência direta e imediata do Comandante Geral do CBMSC. Atuara, ainda, no assessoramento aos órgãos de direção geral e setorial da corporação, além de contribuir com o SISBIN e o SINDE para a integração e o fortalecimento dos sistemas, ressaltando assim o compromisso do CBMSC em contribuir para a consecução dos objetivos estaduais.

Concluindo, pode-se afirmar que a atividade de inteligência estratégica e prospectiva é fundamental para o processo decisório no CBMSC, na medida em que proporciona à Instituição a possibilidade de reduzir as incertezas dos futuros possíveis e de planejar, com segurança e oportunidade o CBMSC do Século XXI, sem descuidar-se das conjunturas Estadual e Nacional que o CBMSC está inserido.

## 5 REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição (1937). Constituição dos Estados Unidos do Brasil (de 10 de novembro de 1937). Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm). Acesso em: 06 set. 2015.
- BRASIL, Instruções Provisórias 30-1. Estado-Maior do Exército Brasileiro, Atividade de Inteligência Militar. 1ª parte, Conceitos Básicos. 1. ed., 1995.
- BRASIL, Instruções Provisórias 30-1. Estado-Maior do Exército Brasileiro, Atividade de Inteligência Militar. 2ª parte, Inteligência nas Operações Militares. 1. ed., 1999.
- CASTRO, Róbison Gonçalves de. **Cenários e planejamento estratégico para o turismo no município de Pirenópolis no período 2007-2020**. Trabalho de conclusão do curso de especialização em turismo e desenvolvimento sustentável. Universidade de Brasília, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão: **Planejamento Estratégico** - 2ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERREIRA, A. A., REIS, A. C. F. & PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2002.
- FRANZ, Aldo José. **As atividades de inteligência no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão dos Serviços de Bombeiro, da Universidade do Sul de Santa Catarina. Florianópolis: 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993. \_\_\_\_\_. *Scenarios and Strategic Management*. London: Butterworths Scientific, Ltda., 1987.
- GODET, Michel; ROUBELAT, Fabrice. **Creating the future: The use and misuse of scenarios**. Long Range Planning, v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, p.57-63, 1995.
- KENT, Sherman. **Informações Estratégicas**; Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCIAL, Elaine Coutinho e Raul José dos Santos Grumbach. **Cenários Prospectivos**: Como construir um futuro melhor. 2ª ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social**: Teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes, 2007, p. 100.

PATTON, M.. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PLATT, Washington. **A Produção de Informações Estratégicas**; Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1975.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 2005.

ROY, B. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operational Research**, v.8, n.1, pp. 184-203, 1993.

SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL. **Research Methods for Business Students**, Rotolito Lombarda, Italy, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.