

**SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA: ESTRATÉGIAS E  
PROPOSTAS PARA A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO  
PÚBLICA EM MINAS GERAIS**

***STATE INTELLIGENCE SYSTEM: STRATEGIES AND  
PROPOSALS FOR THE MODERNIZATION OF PUBLIC  
MANAGEMENT IN MINAS GERAIS***



RevPMMS, Vol. 2, nº 1, fev/2025

Guilherme Bicalho Mourão Dinelli;  
Mariana Figueiredo Gonçalves  
Ferreira; Renato Pires Moreira.

## **SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA: ESTRATÉGIAS E PROPOSTAS PARA A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA EM MINAS GERAIS**

### **STATE INTELLIGENCE SYSTEM: STRATEGIES AND PROPOSALS FOR THE MODERNIZATION OF PUBLIC MANAGEMENT IN MINAS GERAIS**

Guilherme Bicalho Mourão Dinelli<sup>1</sup>  
guidinelli35@gmail.com

Mariana Figueiredo Gonçalves Ferreira<sup>2</sup>  
marianafigueiredoferreira@hotmail.com

Renato Pires Moreira<sup>3</sup>  
professorrenatopires@gmail.com

#### **RESUMO**

Este estudo propõe a criação do Sistema Estadual de Inteligência em Minas Gerais como um modelo inovador para aprimorar a avaliação estratégica e a tomada de decisões no governo estadual. Contextualiza a evolução histórica da inteligência, sua relevância no setor público e as contribuições das técnicas de inteligência para a produção de conhecimento estratégico. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, analisando modelos internacionais e práticas nacionais com foco na integração entre órgãos estaduais e federais de inteligência. Os resultados apontam o potencial do sistema para subsidiar políticas públicas mais eficazes, fortalecer a segurança e aprimorar a governança estadual. Como trabalhos futuros, sugere-se aprofundar o debate sobre uma Política Estadual de Inteligência e desenvolver metodologias que promovam a integração e interoperabilidade entre sistemas. O estudo reforça a inteligência como ferramenta multidisciplinar essencial para uma gestão pública moderna e estratégica.

**Palavras-chave:** Inteligência de Estado; Sistema Estadual de Inteligência; Políticas Públicas; Governança Estratégica; Tomada de Decisão.

<sup>1</sup>Sargento do Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais. Formado em Psicologia pela Universidade-Fumec. Especialista em Psicologia Humanista pela Facuminas. Especialista em Inteligência de Segurança Pública e Cenários Prospectivos da Criminalidade pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Especialista em Inteligência Estratégica pela AVM Faculdade Integrada. E-mail: guidinelli35@gmail.com. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8934394616964721>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0220-5333>.

<sup>2</sup>Sargento da Polícia Militar de Minas Gerais. Mestre em Segurança Pública pela Universidade do Estado de Minas Gerais. Pós-Graduada em Ciências Criminais pela PUC Minas. Bacharel em Direito pela PUC Minas. Pesquisadora da linha de Crime e Gestão Pública, Segurança Pública e inovações tecnológicas. E-mail: marianafigueiredoferreira@hotmail.com. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8277341421427011>. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3984-9087>.

<sup>3</sup>Sargento da Polícia Militar de Minas Gerais. Doutorando e Mestre em Gestão e Organização do Conhecimento pela UFMG. Especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública pela Fundação Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais. Especialista em Polícia Judiciária Militar pela Polícia Militar do Estado de São Paulo. Especialista em Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra. Bacharel e licenciado em Geografia, com ênfase em Análise Ambiental pelo Centro Universitário de Belo Horizonte. Pesquisador voluntário e vice-líder da Linha de Pesquisa Arranjos Metodológicos do Grupo de Pesquisa "Cenários Prospectivos para Defesa e Segurança - Metodologias, Tendências e Práticas" do Laboratório de Simulações e Cenários - Escola de Guerra Naval. Pesquisador no Núcleo de Pesquisas em Ciências Policiais e Segurança Pública atuando na linha de pesquisa Gestão Estratégica, Inteligência de Segurança Pública e Tecnologias Inovadoras. Membro da Academia de Letras dos Militares Mineiros Capitão-Médico João Guimarães Rosa. E-mail: professorrenatopires@gmail.com. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2355715189859936>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4592-750X>.



## **ABSTRACT**

*This study proposes the creation of the State Intelligence System in Minas Gerais as an innovative model to enhance strategic assessment and decision-making processes in state governance. It contextualizes the historical evolution of intelligence, its relevance to the public sector, and the contributions of intelligence techniques to strategic knowledge production. The research adopts a qualitative and exploratory approach, analyzing international models and national practices, focusing on the integration between state and federal intelligence agencies. The results highlight the system's potential to support more effective public policies, strengthen security, and improve state governance. Future research suggests deepening the discussion on a State Intelligence Policy and developing methodologies to promote integration and interoperability among systems. This study reinforces the role of intelligence as a multidisciplinary tool essential for modern and strategic public management.*

**Keywords:** *State Intelligence, State Intelligence System, Public Policies, Strategic Governance, Decision Making.*

## **1 INTRODUÇÃO**

A inteligência, no contexto sistemático, evoluiu de uma concepção antropológica para um conceito estratégico, refletindo a capacidade de organizar e prever cenários de forma para garantir vantagens competitivas. Historicamente, suas aplicações se expandiram desde a espionagem militar para a avaliação de governantes em temas sensíveis, passando por evoluções significativas desde a antiguidade até a era moderna. Na contemporaneidade, os serviços de inteligência exercem papel crucial em áreas como segurança pública, governança estratégica e gestão empresarial, demonstrando sua adaptabilidade e relevância em contextos diversos.

Com a consolidação dos Estados Modernos, a inteligência transformou-se em um instrumento fundamental para a tomada de decisão, extrapolando os campos militar e diplomático para alcançar outras dimensões estratégicas, como economia, saúde e segurança. Este artigo verifica a inteligência como ferramenta multidisciplinar, destacando sua importância na produção de conhecimento para gestores públicos em ambientes solicitados e marcados pela complexidade informacional.

A origem do conceito de "Inteligência", enquanto sistema estruturado, é relativamente recente, embora sua etimologia remonte à função antropológica do pensamento humano. Ao longo do tempo, o termo adquiriu uma conotação ampliada, simbolizando estratégias organizadas para lidar com o desconhecido, antecipar cenários e agir de forma eficaz. Desde os primórdios, práticas como espionagem, serviços de informação e conselhos estratégicos foram usados para garantir vantagens em situações adversárias, um traço apresentado tanto em sociedades antigas quanto modernas.

Os primeiros relatos sobre o uso de informações de inteligência vieram à Bíblia, quando Moisés invejou espiões na terra de Canaã, demonstrando que a obtenção de



informações privilegiadas sempre foi essencial para organizar ações estratégicas e garantir vantagens estratégicas (Fregapani, 2017). Inicialmente, a inteligência foi amplamente aplicada no campo militar, onde os militares desenvolveram metodologias para coletar dados, estudar adversários e antecipar seus movimentos, fortalecendo o planejamento de ataques e defesas.

Com o surgimento dos Estados Modernos, os serviços de inteligência deixaram de ser exclusivos das forças militares, tornando-se ferramentas essenciais para monarcas e governantes em questões de segurança e controle do poder (Cepik, 2003). Atualmente, essa evolução culminou em sistemas organizados que assessoram governos e organizações em decisões estratégicas, tanto em contextos internos quanto externos, refletindo a relevância da inteligência na era da informação.

A globalização e o fortalecimento da iniciativa privada ampliaram o papel da inteligência. As práticas inicialmente associadas ao Estado passaram a ser incorporadas por empresas, originando uma inteligência competitiva, que se tornou essencial para a sobrevivência em mercados competitivos. Autores como Wanderley (1999), (Tarapanoff, 2004) e Valentim *et al.* (2003) destacam que as empresas utilizam essa abordagem para coleta de dados, transformá-los em conhecimento e orientam decisões estratégicas, um processo ainda mais valorizado na era da informação e da inovação tecnológica.

Diante dessas questões, os serviços de inteligência desempenham papéis distintos e complementares. No setor militar, o foco é a segurança nacional, enquanto no corporativo, a prioridade está nos mercados e na competitividade econômica. Os governos liberais têm metodologias privadas adaptadas, como a inteligência estratégica, para apoiar a formulação de políticas públicas e responder às críticas de um mundo globalizado e tecnológico (Brandão; Cepik, 2013).

Portanto, a inteligência transcende sua aplicação histórica e militar, integrando práticas multidisciplinares que dialogam com setores diversos da administração pública e da iniciativa privada. Este artigo propõe a criação de um Sistema Estadual de Inteligência em Minas Gerais, destacando sua capacidade de transformar dados em conhecimento estratégico para subsidiar decisões governamentais, ampliando a eficiência das políticas públicas e promovendo a inovação na gestão estadual.

O objetivo deste estudo é propor a criação de um Sistema Estadual de Inteligência em Minas Gerais, com foco na avaliação estratégica para a formulação de políticas públicas



mais eficientes. Especificamente, pretende-se identificar lacunas estruturais na gestão de informações no âmbito estadual, avaliar os benefícios da integração entre secretarias e propor um modelo de inteligência que promova maior agilidade e assertividade na tomada de decisões. As hipóteses centrais sustentam que a falta de um sistema coordenado prejudica a eficiência governamental e que um modelo integrado pode potencializar os resultados estratégicos em diversas áreas da administração pública.

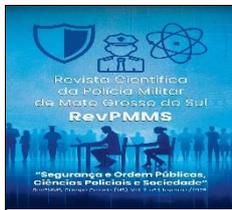
O artigo está estruturado em cinco capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo aborda os fundamentos históricos e teóricos da inteligência. Em seguida, são analisados modelos aplicados de sistemas de inteligência, com destaque para exemplos nacionais e internacionais. O quarto capítulo detalha a proposta de um Sistema Estadual de Inteligência para Minas Gerais. Por fim, as considerações finais sintetizam as principais contribuições do estudo e apontam especificamente para pesquisas futuras.

## **2 FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E TEÓRICOS DA INTELIGÊNCIA**

A nomenclatura “Inteligência”, na acepção sistemática, é relativamente recente na história humana, posto que sua etimologia original designa uma função do pensamento antropológico do ser humano, mas seu sentido foi ampliado em derivação semântica assertiva para designar um sistema que direciona, tal qual o significado tradicional que envolve a maneira de agir, pensar e se organizar frente ao desconhecido, prevendo seu futuro e antecipando-se a esses fatos, de forma estratégica.

Observa-se que, ao longo da história, que a sociedade já recorria a práticas que hoje podem ser associadas à atividade de inteligência, como espionagem, coleta de informações e consultas a conselhos estratégicos. Tais artifícios, utilizados para atender a demandas sociais específicas, tinham como objetivo central a antecipação estratégica, visando obter vantagens sobre adversários ou lidar de forma proativa com desafios e ameaças perceptíveis.

Os primeiros relatos acerca do uso da Inteligência pelo homem estão inseridos na Bíblia, quando Moisés enviou homens para espiar a terra de Canaã, como afirma Fregapani (2017). Obter informações privilegiadas, seja sobre um inimigo, um território, uma negociação ou qualquer outro exemplo, significa um ganho para uma das partes envolvidas, na medida em que esta ou aquela poderá se organizar e antever reações da outra parte, empreendendo ações precisas e vantajosas que conduzirão ao êxito.



A Inteligência, por esse motivo, foi primeiramente empregada nas forças militares para estudar e elaborar ataques e defesas frente ao inimigo. Com isso, os Exércitos criaram metodologias de coleta de dados e informações privilegiadas para poderem conhecer, estudar e se antever sobre seus adversários.

Com a estruturação dos Estados Modernos, os Serviços de Inteligência, outrora vinculados apenas às forças militares, passaram a ser instrumentos autônomos a serviço de reis e governantes para além das guerras, para aqueles assuntos que fossem percebidos como de relevante conhecimento para a manutenção e o controle do poder do monarca, como afirma Cepik (2003).

Com a evolução do Estado Moderno, os Serviços de Inteligência passaram a ser instrumento do Estado, com organizações auxiliares para os Exércitos e para os chefes de Estado, e têm crescido em organização sistemática até a sociedade Pós-Moderna e da era da informação, assessorando seus países em questões estratégicas e assuntos de interesse interno e externo.

Em suma, a Inteligência surgiu paralela às questões de Estado e Governo para assessoramento de políticos e militares em campos estratégicos na busca por dados e informações privilegiadas, análises de cenários e conjunturas para a tomada de decisão. No entanto, na era da globalização e liquefação do mundo Pós-Moderno e liberal, a iniciativa privada torna-se grande ponto de poder, por conseguinte, há a necessidade de manutenção deste e, para tanto, ocorreu o desenvolvimento das práticas e técnicas da Inteligência como importantes ferramentas para as empresas e mercados.

Autores como Wanderley (1999) e Valentim *et al.* (2003) reforçam esse papel da Inteligência que, no meio empresarial e corporativo, assumiu o nome de Inteligência Estratégica ou Competitiva. Dessa forma, empresas privadas têm se utilizado e até mesmo aperfeiçoado técnicas de inteligência para se afirmarem em mercados cada vez mais competitivos na era da informação. Na busca por melhores profissionais, novos mercados e constante inovação, os setores de Inteligência Competitiva coletam dados e os transformam em informações que geram conhecimento utilizável na empresa para a tomada de decisões, como defende Tarapanoff (2004).

Se para a Inteligência Estatal essa evolução pode representar um risco, para o Direito Internacional foi motivo de promover o novo direito humano à proteção de dados, pois, o que a Inteligência estatal já sabia gerir por meio da compartimentalização e acessos



restritos conforme os riscos da informação em poder de alguém indevido, a inteligência paraestatal não avaliou bem os experimentos e causou diversos riscos, danos e processos.

Cabe à inteligência, na era da desinformação, perceber o risco da manipulação de massa por meio da coleta indiscriminada de dados pela internet e consequente utilização desvirtuada para radicalizar, polarizar, criar guerras culturais, influenciar eleições e comprometer a democracia, o que também faz parte do seu campo de atuação, isto é, faz parte do seu objeto. Ademais, faz-se mister considerar a pessoa humana, pois todo ser humano será individualmente violado em sua dignidade quando descobrir que acreditou em “fake news” como terra plana e *pizzagate*, sem saber que se tratava de experimentos sociais realizados pelas empresas bilionárias de redes sociais.

Diante do exposto, percebe-se que os Serviços de Inteligência atuaram ao longo da história tanto no meio militar, empresarial quanto governamental. No primeiro, a busca pelo serviço baseia-se mais na segurança nacional, ao monitorar assuntos estratégicos dentro e fora do país para que os governantes tenham subsídios para a tomada de decisões políticas de cunho nacional e internacional. As empresas utilizam a Inteligência para uma espécie de “guerra particular” cuja sobrevivência no mundo econômico gira em torno de novos mercados, melhores produtos e transações comerciais lucrativas.

A forma de governar os estados liberais tem se baseado nas metodologias e técnicas de análise de inteligência e com recursos de tecnologia de empresas privadas. Para além das tradicionais gestões federalistas de estados e municípios, o atual cenário de universo globalizado requer habilidades empresariais e administrativas, mas, muito além, de produção de conhecimento antecipado e desenvolvimento de ferramentas tecnológicas de ponta para acompanhar a evolução mundial.

A maneira como a Inteligência Estratégica evoluiu no meio empresarial deixa uma amostra que também pode ser usada por governantes em seu plano de governo, como afirma Brandão e Cepik (2013). Embora a Inteligência já seja utilizada em setores estratégicos do governo como segurança, setor fiscal e no Ministério Público, um novo paradigma da Inteligência de Estado deve ser utilizado e ampliado para todos os setores da administração pública. Com isso, o exercício das políticas públicas poderá ser aperfeiçoado para gerar eficiência e qualidade nos serviços para a população em geral.



### 3 ARCABOUÇO CONCEITUAL E A FUNÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE ESTADO

O termo inteligência foi usado, segundo Fregapani (2017), primeiramente pela Inglaterra que acrescentou ao serviço da espionagem a guerra psicológica. Com isso, no início do século XX, o serviço de inteligência britânico se tornou insuperável na busca de dados e o termo *intelligences* tornou amplamente utilizado nos demais serviços secretos mundiais.

Ao investigar a origem e o significado da palavra "inteligência", compreende-se sua adequação como definição para os serviços de espionagem e informação. Derivada do latim *intellectus*, de *intelligere*, que significa entender, compreender, ler, recolher ou escolher, o termo carrega a ideia de "saber ler nas entrelinhas", tornando-se especialmente apropriado para o campo da inteligência. Seu sentido se expande para designar a capacidade de entender, raciocinar, interpretar e gerar conhecimento profundo. Além disso, está intrinsecamente ligado à habilidade de solucionar problemas novos com rapidez e eficácia, adaptando-se a diferentes situações, reconhecendo padrões, descobrindo significados e identificando verdades. Em um contexto mais amplo, também se pode associar a "inteligência" a noções como conluio, ajuste ou combinação, reforçando sua relevância em cenários de estratégia e articulação.

Conforme as sociedades foram se estruturando, suas relações se tornaram mais complexas, gerando, inevitavelmente, disputas territoriais e de poder entre os grupos. Com o surgimento dos exércitos, obter informações que levassem a vantagens nos campos de batalha era fundamental para a vitória e o fortalecimento dos reinos. Essa forma de obtenção de informações acerca das forças, fraquezas e das intenções do inimigo foi primeiramente expressa por Sun Tzu (1996) ao filosofar que se não se conhecesse o inimigo como a si mesmo, não se teria êxito nas batalhas.

Grandes impérios, como o Romano, e notáveis imperadores e estrategistas militares como Alexandre, o Grande, e Gêngis Khan, recorriam a espiões, viajantes, emissários e mercadores para coletar informações econômicas, militares, sociais, políticas e geográficas sobre as regiões que pretendiam conquistar. Esse conhecimento desempenhou um papel crucial na expansão de seus domínios e na consolidação de sua hegemonia, fornecendo subsídios estratégicos indispensáveis para a perpetuação de seu poder.

Com a Idade Média, surgiram a maioria das técnicas que existem hoje nos serviços de inteligência. Ao elemento da espionagem dos exércitos e reinos, foi acrescentado a



diplomacia entre os Estados, o que possibilitou um misto de representação e espionagem entre esses reinos, sendo tal metodologia muito utilizada na Itália, entre os séculos XIV e XV, como argumenta Fregapani (2017).

Os Estados Nacionais, em busca de estabilidade e supremacia, dependiam de informações estratégicas tanto internas quanto externas. A expansão marítima destacou a importância da inteligência, que garantiu o sigilo sobre descobertas e contribuiu para o domínio de técnicas avançadas de navegação, essenciais para a conquista de novos territórios. A coleta e avaliação de informações privilegiadas foram determinantes para o sucesso estratégico, como afirma Fregapani (2017, p. 17): “desde muito tempo o acerto das ações estratégicas depende da correção das informações e da avaliação bem feita”.

Ao analisar registros históricos sobre o uso da inteligência na Idade Média e no início da Idade Moderna, constata-se que práticas de “contraespionagem” – medidas destinadas a proteger um país contra ações de espionagem – já desempenhavam papel relevante na condução de assuntos estratégicos entre as nações. Um exemplo marcante é a rejeição da Coroa Portuguesa à proposta da Igreja Católica de dividir o mundo com a Espanha por meio da Bula Intercoetera, em 1493, devido ao conhecimento prévio de Portugal sobre a existência das terras americanas. Esse impasse foi resolvido apenas em 1494, com o Tratado de Tordesilhas, que ampliou a divisão para 270 léguas a oeste de Cabo Verde.

Na América Hispânica, os astecas também empregaram táticas semelhantes às da inteligência, buscando resistir à dominação espanhola. Disfarçados de comerciantes, espiões astecas infiltravam-se entre os espanhóis para coletar informações sobre seus costumes, poderio militar e aspectos econômicos, demonstrando a relevância estratégica dessas práticas.

Na Inglaterra do século XVI, Henrique III instituiu e organizou um “serviço secreto”, para garantir a supremacia do país em assuntos políticos, econômicos, diplomatas e sociais. Oliver Cromwell, lorde protetor da Inglaterra, aperfeiçoou os mecanismos do serviço de inteligência inglês, sendo considerado o criador do “Intelligence Service”. Vale acrescentar que, no século em questão, conforme menciona Cepik (2003), surgiram na Europa as primeiras organizações permanentes e profissionais de inteligência e de segurança, sendo que referidas “organizações surgiram no contexto da afirmação dos Estados nacionais como forma predominante de estruturação da autoridade política moderna”.



No século XVII, o czar Pedro, grande estrategista político e militar, com ideias ainda usadas atualmente, criou a primeira escola de espionagem da Rússia, a Casa Ukraniev. Nas guerras modernas, como a Guerra de Secessão norte-americana (1861-1865), a Guerra do Paraguai (1865-1870) e a Franco-Prussiana (1870) informações, intrigas e relações diplomáticas e de espionagem orientaram as decisões estratégicas e o sucesso ou desgraça dessas nações, de acordo com Fregapani (2012).

Já no século XX, as duas Grandes Guerras Mundiais deram à Inteligência um status mais sofisticado e eficiente, na medida em que começaram a gerar conhecimento a partir das informações que conseguiam no campo de batalha, no meio diplomático ou através da espionagem. Países como a Inglaterra, contavam com vários mecanismos de coleta de informações, o que lhe garantia a supremacia nesse segmento, seguida de perto pela extinta União Soviética, como afirma Fregapani (2012).

Seja antes, durante ou depois dos conflitos da I e II Guerras Mundiais, o papel da Inteligência nos Estados contribuiu enormemente para a condução dos rumos da guerra. Neste sentido, as atividades de decifração de códigos secretos, análise de fotografias aéreas, mapas e o emprego de aeronaves em missões de reconhecimento implementaram a evolução tecnológica nas Agências de Inteligência pela necessidade de vencerem tais desafios.

Todo o conhecimento produzido a partir dos Serviços de Inteligência dos países envolvidos nos grandes conflitos do século XX fomentaram ações e decisões estratégicas de seus governos. Cada vez mais, a necessidade de garantir a segurança e a soberania nacionais, tanto em tempos de guerra como de paz, fez surgir órgãos de inteligência para tratarem de assuntos internos e externos, no tocante a segurança, política, relações internacionais e tantos outros que fossem requeridos pelos chefes de Estado.

O apogeu dos Serviços de Inteligência foi marcado com o fim da Guerra Fria. Nações como a Rússia, Estados Unidos e Inglaterra cujas Agências, para garantirem sua supremacia mundial, tornaram-se muito bem aparelhadas, estruturadas e com bastante capital humano de qualidade passaram a medir forças a nível político, econômico e internacional, quase provocando uma terceira guerra, a nível atômico. Nesse período, os Serviços de Inteligência foram muito demandados, produzindo bastante conhecimento acerca das potências capitalistas (EUA, Inglaterra e seus aliados) e das comunistas (Ex-URSS e Alemanha Oriental) no intuito de garantirem a hegemonia mundial.



Com isso, as atividades de espionagem, diplomacia, ações e manobras militares, bem como outras técnicas de operações e análise de inteligência foram incentivadas, financiadas e desenvolvidas em seu grau máximo. O resultado disso tudo foi a produção de subsídios e conhecimentos adequados para que esses dois blocos não se enfrentassem, devido ao poderio bélico com grande poder destrutivo de ambos, ocasionando, em caso de conflito armado não somente o fim de um ou outro bloco, mas sim de toda a humanidade.

A partir daí os conflitos internacionais não se verificaram mais tão graves e intensos e, cada Nação, com as Agências de Inteligência que já possuíam, tornou a contribuir não somente com a segurança interna e externa de um país, mas também a gerar conhecimento naquilo que a autoridade ou governante demandava. Outros assuntos, diferentes de guerras e estratégias militares começaram a fazer parte das rotinas dos Serviços de Inteligência, gerando bons frutos para a tomada de decisão. Com isso, setores diferentes dos governamentais, como os privados, financeiros, bem como outros, passaram a enxergar a Inteligência como bastante útil para vencerem suas “guerras particulares” em setores altamente competitivos e agressivos no mercado.

A importância da inteligência no setor governamental reside em sua capacidade de potencializar o poder estatal por meio do desenvolvimento de competências estratégicas. Segundo Cepik (2003, p. 64-65), "a resposta mais óbvia e direta é que os governantes esperam maximizar poder através do desenvolvimento de capacidades de inteligência". Essa afirmação é corroborada pelo papel crucial da inteligência no assessoramento à tomada de decisão em temas estratégicos, ao fundamentar escolhas em análises técnicas, racionais e bem embasadas.

No âmbito diplomático, da segurança nacional e da proteção de informações sensíveis, a inteligência oferece um diferencial ao garantir que as decisões sejam respaldadas por um processo robusto de produção de conhecimento. A expertise e os conhecimentos acumulados pelos profissionais da área são transformados em subsídios consistentes, permitindo que os governantes enfrentem desafios de maneira mais eficaz e informada, consolidando a inteligência como um elemento central na gestão pública estratégica.



#### **4 INTELIGÊNCIA DE ESTADO: A PROPOSIÇÃO DE UM SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA**

Os serviços de inteligência são instituições de caráter permanente e que fazem a proteção do Estado, por meio da coleta, análise e disseminação das informações relevantes para assuntos referentes à política externa, segurança e garantia da ordem pública de um país. Estas agências trabalham prioritariamente para os Estados e suas diversas formas de poder, dependendo de cada regime, e desempenham atividades de defesa e ataque nas áreas de informações, de acordo com os interesses de seus governantes. Longe de serem apenas mais um Órgão Público a serviço do governo, os serviços de inteligência possuem uma série de atribuições atinentes à sua função constitucional. A inteligência, mesmo subordinada a alguém, possui seus ideais e interesses diante de suas funções, segundo Cepik (2003).

O propósito da atividade de inteligência é buscar informações para assessorar no processo decisório. Com isso, quase todos os assuntos podem ser considerados como de inteligência, tais como: política externa, assuntos internos e externos, de segurança pública, fiscais, saúde pública, industriais, dentre outros. Sempre que tais assuntos forem de interesse estratégico e decisório e existirem informações ou dados negados, a atividade de inteligência e suas nuances estarão presentes.

São diversas as categorias dessa atividade, como a inteligência militar, a inteligência policial, a inteligência fiscal, a inteligência interna e externa, a inteligência competitiva, a inteligência estratégica, a inteligência governamental ou de Estado, a inteligência doméstica, a inteligência tática, a contrainteligência e a contraespionagem. Alguns países possuem divisões distintas para a inteligência interna e externa, como é o caso dos EUA, França, Israel, Grã-Bretanha. Já outras nações como o Brasil e o Canadá, não fazem essa separação e tratam tanto dos assuntos internos como externos no mesmo Órgão, como a ABIN (Agência Brasileira de Inteligência) e a CSIS (*Canadian Security Intelligence Service*), respectivamente.

Com isso, mesmo tendo categorias e agências para tratarem os diferentes âmbitos da inteligência, o objetivo principal é a obtenção de informações para assessoramento em decisões, bem como a neutralização da inteligência adversa, como aponta Gonçalves (2013). Abaixo, estão, resumidamente, as diversas categorias da atividade de inteligência e suas respectivas funções:

**Quadro 1 – Categorias de inteligência e suas funções**

<b>CATEGORIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Inteligência militar e de defesa	É caracterizada por buscar informações para subsidiar os escalões das forças armadas, em tempos de guerra e paz. Seu objetivo é instruir planejamentos militares acerca do inimigo ou dando uma certa vantagem em manobras militares. Podemos dizer que a inteligência militar foi a pioneira dentre as outras formas de se fazer inteligência, dando origem a todas as outras.
Inteligência policial ou criminal	Seu objetivo é combater e investigar grupos e atividades ilícitas com relação ao tráfico de drogas, armas e outras ações criminosas. É estruturada nas polícias federais, civis e militares, levantando indícios que auxiliam as investigações do Ministério Público, obedecendo aos preceitos legais e constitucionais em suas atividades.
Inteligência financeira	Um dos principais instrumentos de combate ao crime organizado e à lavagem de dinheiro, pois atinge diretamente as organizações criminosas ao prejudicar seus lucros, rastreamento seu capital e confiscando-o, garantindo seu retorno ao Estado. Atualmente, existe um grande investimento internacional na inteligência financeira para que novas medidas sejam usadas no combate às ações criminosas financeiras.
Inteligência fiscal	Confundida com a inteligência financeira, seu principal foco é na investigação de delitos contra a ordem tributária. Ela busca o dado negado do contribuinte, ou seja, aquilo que ele deixou de declarar como imposto. Se estrutura, principalmente, na secretaria de Receita Federal.
Inteligência competitiva	Relacionada ao mundo dos negócios e às instituições privadas envolvidas em acirrada competitividade. Seu principal objetivo é a maximização de lucros e a neutralização da concorrência. Sua principal diferença para a inteligência econômica é que somente envolve o setor privado, não tendo relação com setores do governo.
Inteligência estratégica	Atividade de inteligência com perspectivas em longo prazo, utilizando de cenários para a elaboração do planejamento estratégico, por parte dos gestores e tomadores de decisão. Tanto pode ser em nível privado quanto governamental, na medida em que elabora prospecções futuras acerca de empresas, instituições e governo.
Inteligência de estado	Atividade relacionada à produção do conhecimento com objetivo de promover a segurança do Estado e da sociedade. Subsidiar o Governo em suas decisões acerca da soberania nacional em questões ligadas ao país e suas relações internacionais. Atualmente, é dividida em duas subcategorias: inteligência externa e inteligência interna ou doméstica, para tratar, respectivamente, de assuntos internacionais e nacionais.
Inteligência externa	Atividade relacionada à produção do conhecimento com objetivo de promover a segurança do Estado e da sociedade. Subsidiar o Governo em suas decisões acerca da soberania nacional em questões ligadas ao país e suas relações internacionais.
Inteligência interna ou doméstica	Assegura a proteção do Estado e da sociedade com relação a ameaças internas no país, como questões políticas, econômicas, sociais, de saúde, e outros. Algumas de suas atribuições é produzir conhecimento sobre espionagem, terrorismo, extremismo político, religioso e étnico, crime organizado, contrabando, imigração, dentre outros.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2013).

Seja em qual for o ramo da atividade de inteligência, o seu produto final se presta para assessorar políticos, líderes, comandantes, dentre outros acerca de questões de segurança nacional, internacionais ou estratégicas como aponta Cepik (2003). Esses gestores, através das informações geradas pela inteligência, solicitam o trabalho das agências para verificarem lacunas daquilo que julgam importante, cabendo à inteligência



obter esse dado e transformá-lo em conhecimento, de maneira eficiente, econômica, massiva e produtiva, assumindo, com isso, um caráter proativo nessa busca pela informação.

As análises de inteligência têm o objetivo de conhecerem a fundo suas questões de estudo, focos estes na maioria internacionais, e outros no qual as informações podem ser manipuladas ou ocultadas. São análises acerca de questões necessárias à segurança nacional, relações internacionais e política. Quanto mais complexo for a informação e agregada de valor estratégico, maior será o esforço das inteligências civis e militares.

A atividade de inteligência é semelhante a outros sistemas de informação que apoiam decisões governamentais. Sua função é separar o conhecimento relevante para a tomada de decisão e proporcionar alternativas para possíveis problemas advindos dessas decisões, indo muito mais além do que o simples aconselhamento, o planejamento ou a formulação de políticas. Por ser muito similar a qualquer outra atividade de pesquisa, a atividade de análise de inteligência pode ter uma produção de má qualidade, comprometendo a sua credibilidade. Tais estudos variam conforme a necessidade dos usuários.

As categorias de análise de inteligência seguem um padrão de acordo com a sua agência. Geralmente, dividem-se em produtos finais nas áreas política, militar, científica e tecnológica, econômica e sociológica. Já em relação aos alvos das operações de inteligência, as análises são divididas em transnacionais, regionais, nacionais e subnacionais. O papel da análise de inteligência é receber as mais diversas informações e transformá-las em conhecimento, que é disseminado em relatórios diários ou semanais sobre esses temas. Além de avaliar tendências e tentar descrever a realidade, visa também uma projeção futura nas áreas cruciais para o usuário, mesmo que este não utilize esse produto. A qualidade desses estudos está, principalmente, na qualificação dos analistas e no banco de dados das agências de inteligência.

Um fato importante é a disseminação do conhecimento que se torna um dos pontos mais sensíveis da análise de inteligência, devido a sua amplitude de usuários e a complexidade dos ciclos e estágios de produção do conhecimento. Outro fator relevante é aliar tecnologia, eficiência, centralização, satisfação dos usuários e segurança do conhecimento para a garantia da qualidade do serviço de análise frente aos novos tempos.

Entretanto, sua efetividade é quase inoperante na realidade. Mas serve como instrumento para uma distinção e qualificação do processo de transformação da informação



em conhecimento e sua difusão entre seus usuários. Com o passar dos anos, a busca e coleta de dados foi se aperfeiçoando, uma vez que tais ações são a matéria prima do produto posteriormente gerado e disseminado aos gestores, na forma de conhecimento, projeções futuras e análise de cenários.

No Brasil, a atividade de Inteligência, após o Regime Militar, passou a ser entendida como uma atividade de análise e coleta de dados para a produção e difusão de conhecimentos acerca de fatos relativos ao país, a nível interno e externo. Com isso, o Serviço de Inteligência Brasileiro assessora a tomada de decisão estratégica e política, objetivando assuntos de interesse na segurança nacional e salvaguarda da sociedade e do Estado. Nesse sentido, o objetivo da atividade de inteligência é de atuar como um sistema, no qual haja uma cooperação mútua entre as várias estruturas atuantes nesta área.

Dessa forma, foi instituído, por meio da Lei Federal nº 9.883 de 7 de dezembro de 1999, o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN). Atualmente, vale a ressalva de que a ABIN faz parte da Casa Civil da Presidência da República, uma vez que o GSI (Gabinete de Segurança Institucional) foi extinto e suas atribuições foram redistribuídas, conforme consta na Medida Provisória nº 1.154, de 1º de janeiro de 2023. Essa medida reorganizou a estrutura da Presidência da República e dos Ministérios, impactando diretamente a coordenação e supervisão das atividades de inteligência.

No mesmo ano, foi expedido o Decreto Federal nº 11.816, de 6 de dezembro de 2023, que reestruturou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e definiu nova organização e competências. A ABIN, como órgão central do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin), é responsável pelo planejamento, execução, coordenação, supervisão e controle das atividades de inteligência no país, em conformidade com diretrizes estabelecidas em legislação específica.

A reorganização teve como objetivo otimizar as atividades de inteligência no Brasil, fortalecendo a ABIN como um órgão central na defesa dos interesses nacionais e na garantia da segurança do Estado e da sociedade. A nova estrutura permite uma gestão mais eficaz e alinhada às necessidades contemporâneas de segurança e inteligência, garantindo que a ABIN possa responder de maneira ágil e eficiente às ameaças internas e externas, de modo que o Art. 5º do Decreto delegou ao Diretor-Geral da ABIN a responsabilidade de editar o regimento interno, detalhando as competências dos órgãos e as atribuições dos dirigentes e o Art. 6º atribuiu ao Ministro da Casa Civil a competência para aprovar este



regimento. Entre as novidades, o Departamento de Inteligência Interna e o Departamento de Inteligência Externa estão entre órgãos específicos singulares em substituição ao Centro de Inteligência Nacional e ao Departamento de Inteligência.

No contexto da reorganização da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) pelo Decreto Federal nº 11.816, de 6 de dezembro de 2023, os órgãos específicos singulares desempenham papéis fundamentais na execução das atividades de inteligência, dividindo-se em quatro departamentos principais: Inteligência Interna, Contrainteligência, Inteligência Externa e Operações de Inteligência.

O Departamento de Inteligência Interna é responsável por enfrentar ameaças à segurança e estabilidade do Estado, incluindo segurança pública, atividades criminosas, ilícitos ambientais e conflitos em terras indígenas. Além disso, supervisiona as atividades do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN). Por sua vez, o Departamento de Contrainteligência foca na proteção de interesses nacionais contra ações adversas como espionagem e interferência externa, além de implementar programas de proteção de setores estratégicos, infraestruturas críticas e prevenção de ameaças biológicas, químicas e nucleares, mais raras no país, mas de repartições permanentes e relevantes.

Como substituição ao Departamento de Inteligência, passou-se ao Departamento de Inteligência Interna, acima explicitado, mas aquele também se desmembrou no Departamento de Inteligência Externa, que ficou com a lida para com o enfrentamento do extremismo violento e terrorismo, bem como assessoramento em negociações internacionais e análise de crises globais com impacto no Brasil. O departamento também contribui para a formulação de políticas públicas relacionadas à economia do meio ambiente e questões geopolíticas.

Num setor mais executivo, o Departamento de Operações de Inteligência é responsável pela execução de operações de inteligência tanto dentro quanto fora do país, incluindo, por exemplo, os serviços de aerolevante e proteção relacionada a eventos e viagens do Presidente da República.

Em resumo, o Decreto Federal nº 11.816, de 6 de dezembro de 2023 que reestruturou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e definiu algumas novas organizações e competências. Insta salientar que a ABIN, como órgão central do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin), é responsável pelo planejamento, execução,



coordenação, supervisão e controle das atividades de inteligência no país, em conformidade sempre com diretrizes estabelecidas em legislação específica.

Cada departamento desempenha funções críticas que, em conjunto, garantem a segurança nacional e o apoio estratégico ao governo federal. A nova estrutura organizacional da ABIN, conforme delineada pelo Decreto, reflete a complexidade e a importância das atividades de inteligência na proteção dos interesses nacionais. A Estrutura Regimental apresenta-se dividida entre órgãos de assistência direta e imediata ao Diretor-Geral, órgãos específicos e singulares e unidades descentralizadas, conforme demonstrado adiante.

No tocante a segurança pública, foi criado o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP), pelo Decreto Federal nº 3.695 de 21 de dezembro de 2000, com a função de integrar as atividades de inteligência de segurança pública de todo o país e subsidiar governantes nas esferas federal e estadual, quanto à tomada de decisão acerca de assuntos pertinentes à segurança pública.

O SISP busca centralizar e coordenar informações de inteligência, promovendo uma resposta mais eficaz e coordenada às ameaças e desafios à segurança no país, além de integrar as atividades de inteligência de diversas esferas governamentais, também visa otimizar a utilização de recursos e fortalecer a comunicação entre as agências de segurança pública, contribuindo para uma maior eficiência na proteção da ordem pública e na prevenção de crimes. Esse sistema é essencial para garantir uma abordagem unificada e informada nas políticas de segurança pública, possibilitando uma resposta ágil e coordenada a crises, situações de emergência e atuações conjuntas orientadas para o problema comum.

Com a reestruturação promovida pela Medida Provisória nº 696, de 2015, que foi convertida na Lei Federal nº 13.341, de 29 de setembro de 2016, ocorreu um impacto indireto na Política Nacional de Inteligência, especialmente no que diz respeito à sua gestão e coordenação. A MP 696 transferiu a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE/PR), que tinha um papel significativo na articulação de políticas de inteligência, para a Casa Civil. Com isso, as competências relacionadas à inteligência estratégica nacional foram absorvidas por novos órgãos ou realocadas, afetando a coordenação e a execução das diretrizes estabelecidas pela Política Nacional de



Inteligência (PNI), que é um documento estratégico que orienta as atividades de inteligência no Brasil, estabelecendo diretrizes para o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN).

Essa política busca fortalecer a segurança nacional, proteger os interesses do Estado e da sociedade, e prevenir e combater ameaças à ordem constitucional, à soberania, e à integridade territorial, mas essa reestruturação exigiu ajustes no funcionamento do SISBIN e na articulação entre os diversos órgãos que compõem o sistema, para garantir que as atividades de inteligência continuassem a ser realizadas de maneira eficaz, mesmo com as mudanças organizacionais.

Na prática, a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) continuou a desempenhar um papel central na execução da Política Nacional de Inteligência, coordenando as atividades do SISBIN e assessorando o Presidente da República em questões de inteligência. No entanto, as mudanças introduzidas pela MP 696 exigiram uma adaptação às novas realidades administrativas e operacionais decorrentes da reestruturação governamental.

A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) é o Órgão Federal que, além de presidir o SISBIN, executa a Política Nacional de Inteligência com o objetivo de assessorar a Presidência da República nos assuntos de interesse nacional e internacional quanto à soberania e a segurança nacionais, bem como outras questões estratégicas de foro internacional, político, econômico e social. A PNI é muito importante não somente para a atividade de inteligência, mas para o controle dessa atividade como afirmava Gonçalves (2010) mesmo antes de sua promulgação em 2016:

Medida importante para o exercício pleno do controle da atividade de inteligência é a implementação de uma Política Nacional de Inteligência (PNI). A PNI permitirá um arcabouço mínimo de orientações para a comunidade de inteligência, a qual terá um elemento norteador sob o qual pautará suas ações. A PNI é, portanto, um instrumento imprescindível para que fique claro aos serviços secretos quais são as demandas de inteligência do Estado brasileiro e, de certo modo, quais os limites que devem ter os agentes públicos da área de inteligência em sua conduta (Gonçalves, 2010, p. 198).

Pelo histórico anterior, como afirma Machado (2010) a ABIN apenas assessorava a Presidência da República, não dando tal suporte aos Estados e ao Distrito Federal, o que gerava um anseio para o assessoramento estadual. Assim, os governadores não possuíam a prestação de serviço de um órgão de inteligência para a tomada de decisão a nível estadual. No entanto, a participação dos estados brasileiros no Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) já existe. Apesar de alguns avanços, os estados ainda têm uma presença incipiente no SISBIN, desempenhando um papel mais ativo apenas no Sistema



de Inteligência de Segurança Pública (SISP), que é voltado especificamente para questões de segurança pública.

Medidas como o Decreto Federal nº 47.797, de 19 de dezembro de 2019, em Minas Gerais, que instituiu o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública (Seisp-MG-MG), demonstram o fortalecimento e a atuação dos estados nessa área. O Seisp-MG-MG integra o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (Sisp), criado pelo Decreto Federal nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000, dentro do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin), instituído pela Lei Federal nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. Este alinhamento com as diretrizes federais reflete a importância de uma abordagem integrada e coordenada entre os diversos níveis de governo na área de segurança pública.

O SEISP-MG em Minas desempenha um papel central na coordenação e integração das atividades de inteligência voltadas à segurança pública no estado e foi criado com a finalidade de garantir a eficácia e a eficiência das ações de planejamento e execução das atividades de inteligência, auxiliando a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública (SEJUSP) e os demais órgãos de segurança pública na tomada de decisões informadas. Além disso, é um sistema cooperativo, que respeita a autonomia das atividades de inteligência de cada instituição envolvida, enquanto promove a integração das ações especializadas para a produção e salvaguarda de conhecimentos essenciais à segurança pública.

Essas atividades de inteligência estadual incluem o exercício permanente e sistemático de ações destinadas a identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais à ordem pública, à incolumidade das pessoas e ao patrimônio, com o objetivo de prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos.

A estrutura do SEISP-MG-MG é composta por diferentes tipos de agências de inteligência, classificadas de acordo com sua função e grau de envolvimento nas atividades de segurança pública. As agências de inteligência efetivas são aquelas pertencentes à estrutura organizacional do Poder Executivo de Minas Gerais e que participam diretamente na produção de conhecimentos de interesse para a segurança pública. As agências de inteligência especiais, também ligadas ao Poder Executivo, podem participar direta ou indiretamente na produção desses conhecimentos. Já as agências de inteligência afins incluem tanto organizações públicas quanto privadas que, embora não façam parte da



estrutura do Poder Executivo, contribuem com a produção de conhecimentos relevantes para a segurança pública.

A coordenação do SEISP-MG-MG é realizada por um Conselho Gestor, de caráter colegiado, consultivo, propositivo e deliberativo, vinculado à Câmara de Coordenação das Políticas de Segurança Pública (CCPSP). Esse conselho é composto por representantes dos órgãos previstos no art. 2º do Decreto, e sua função é garantir que as atividades de inteligência sejam conduzidas de maneira eficaz, respeitando os princípios estabelecidos.

As atividades são caracterizadas como um serviço à causa pública, sendo regidas pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência. Como toda organização administrativa, essas atividades devem observar rigorosamente o direito à vida, a ética, os direitos e garantias individuais e sociais, bem como os fundamentos do Estado Democrático de Direito, bem como orientadas por princípios fundamentais que asseguram sua efetividade e conformidade com os objetivos estabelecidos.

Esses princípios são citados no Decreto e incluem a amplitude, a interação, a objetividade, a oportunidade, a permanência, a precisão, a simplicidade, a imparcialidade, a compartimentação, o controle e o sigilo. O objetivo final é o mesmo do nível federal, garantir que as ações de inteligência sejam conduzidas de maneira coordenada, eficaz e em conformidade com os valores constitucionais e os interesses da segurança pública, sendo de importante observação que não há hierarquia entre as agências, apenas vinculação organizacional administrativa para os fins específicos.

Conclui-se que os estados brasileiros podem constituir organismos de inteligência, por meio da autonomia dos entes da federação. Os Serviços de Inteligência nos Estados do Brasil integram as forças de segurança pública e agora também podem assessorar os governadores em assuntos estratégicos para a tomada de decisão, sendo mais que uma ferramenta efetiva no combate à criminalidade, como defendia Machado (2010).

A atividade de inteligência, a partir do século XXI, passou a se expandir para outras áreas além da militar ou de segurança pública. No Brasil, tal atividade passou a integrar não apenas a iniciativa privada, mas também diversos órgãos públicos. Em áreas como a fazendária, tributária e nos Ministérios Públicos a atividade de inteligência vem se tornando, cada vez mais, importante ferramenta ao planejar ações mais efetivas para esses setores públicos.



O Estado, como entidade soberana, sempre está atento às questões de interesse público. Como uma unidade, composta de diversos órgãos, sistemas e leis, o Estado garante os direitos coletivos sob os individuais para a preservação da ordem pública. Dessa forma, a função dos governos é contrabalancear forças internas e externas para garantir o equilíbrio e a ordem em seu território.

Diante de atores e ações algumas vezes veladas, a Inteligência de Estado surge por meio da reformulação da Inteligência Clássica com a incipiente, mas não menos agressiva e já bastante consolidada, Inteligência Estratégica. Assim, como defende Brito e Pinheiro (2013) a Inteligência de Estado utiliza todas as técnicas e métodos do ciclo de produção do conhecimento para a assessoria e a tomada de decisão nos níveis estratégicos dos governos.

Dessa maneira, a atividade de inteligência já está presente em entidades fiscais e no Ministério Público como instrumentos para o combate à sonegação fiscal e financeira ou para a implementação de ações mais efetivas relativas ao combate a organizações criminosas. Já denominadas Inteligência Fiscal e Inteligência Ministerial, tais ferramentas ainda somente assessoram seus respectivos Órgãos, fragmentando as informações no tocante à sua utilização mais ampla e efetiva pelos governadores de Estado.

É mister a utilização do conhecimento produzido pela atividade de inteligência para a tomada de decisão nas políticas públicas dos Estados como forma de melhores garantias de direitos fundamentais e, conseqüentemente, maior acessibilidade pela população.

## **5 SISTEMA ESTADUAL DE INTELIGÊNCIA DE MINAS GERAIS: ESTRUTURA, DESAFIOS E PROPOSTAS DE INTEGRAÇÃO**

O Decreto Estadual nº 47.797, de 19 de dezembro de 2019, que criou o Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais (SEISP-MG-MG), definiu a estrutura e a coordenação das diversas agências de inteligência que compõem o sistema, com o objetivo de otimizar as ações de segurança pública no estado. O SEISP-MG-MG, conforme mencionado no capítulo anterior, é composto por várias Agências de Inteligência Efetivas, cada uma desempenhando um papel específico dentro da estrutura de segurança pública do estado.

Essas agências são classificadas como agências centrais de inteligência, conforme o § 1º do Decreto, e são unidades administrativas com competência para dirigir e coordenar as atividades de inteligência dentro de seus respectivos órgãos. Embora não se subordinem



umas às outras, o decreto estabelece que elas devem cooperar mutuamente, garantindo uma integração eficiente das ações e operações de inteligência no estado.

Além dessas agências efetivas, o SEISP-MG-MG permite a inclusão de agências de inteligência especiais, pertencentes a outras secretarias de Estado, à Advocacia-Geral do Estado, e a outros órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta do Poder Executivo de Minas Gerais, de forma que podem participar do SEISP-MG-MG mediante ajuste prévio e deliberação do Conselho Gestor, desde que possam contribuir, direta ou indiretamente, com conhecimentos relevantes para as atividades de inteligência, porque a participação deve ser de natureza colaborativa, conforme o parágrafo único do art. 3º do decreto, não implicando vínculo orgânico ou hierárquico entre os componentes, mas respeitando as respectivas atribuições e limites de competência.

Além disso, o SEISP-MG-MG também pode incluir agências de inteligência afins, provenientes de outros setores públicos ou privados que estejam sediadas no estado e que possam contribuir com informações e conhecimentos de interesse para as atividades de inteligência. Essa integração é feita mediante ajuste, deliberação do Conselho Gestor e assinatura de termo de cooperação técnica ou instrumento congêneres.

Todo esse arranjo organizacional e funcional reflete um esforço coordenado para fortalecer a segurança pública em Minas Gerais, ao integrar diferentes atores em um sistema cooperativo que maximiza a eficácia das operações de inteligência no estado.

Conclui-se que a criação do SEISP-MG-MG, por meio da Lei Delegada nº 180 de 28 de janeiro de 2011 e regulamentada pelo Decreto Estadual nº 46.096, de 30 de novembro de 2012, teve o objetivo de coordenar e integrar as atividades de inteligência de segurança pública no âmbito do Estado, através do seu planejamento e execução, para subsidiar o Sistema de Defesa Social na tomada de decisões de inteligência, por meio da produção, análise e disseminação de dados, zelando pela salvaguarda e pelo sigilo da informação.

A implementação de um Sistema de Inteligência Estadual, nos moldes do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) seria uma inovação nacional que destacaria o Estado de Minas Gerais, não somente na vanguarda da produção de conhecimento oportuno e de qualidade, mas a nível estratégico tanto dentro do país, quanto externamente, devido ao seu poder de decisão baseado em conhecimento oportuno e confiável, bem como na elaboração de cenários prospectivos para a tomada de decisão em assuntos estratégicos para Minas



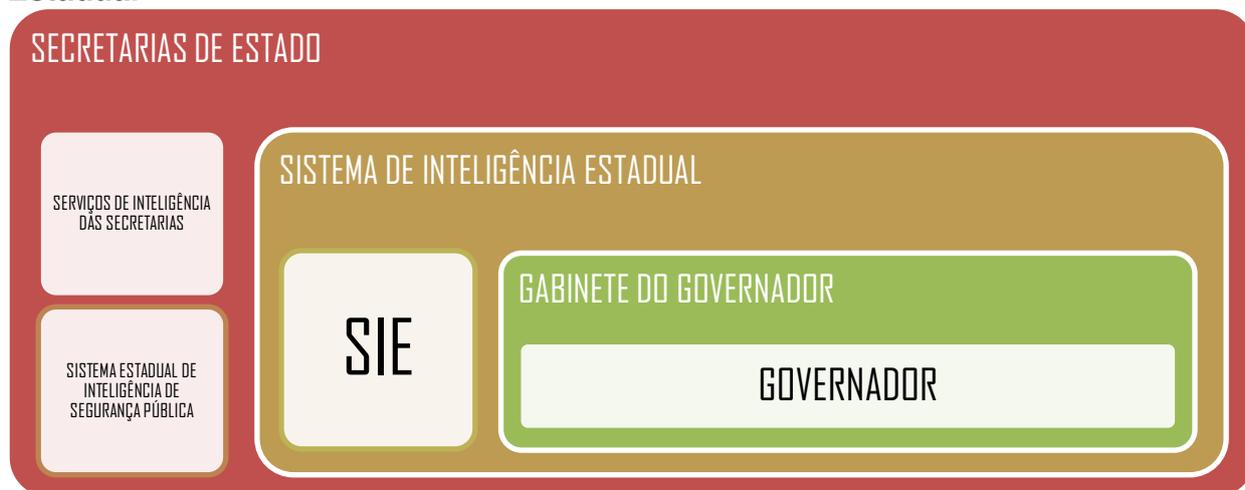
Gerais. Denominações semelhantes acerca do Sistema de Inteligência Estadual podem ser verificadas em Estados como Rondônia, Maranhão, Ceará, Pernambuco e Paraíba. Entretanto o enfoque, em sua totalidade visa o assessoramento do governo com relação à segurança pública, nos moldes da SEISP-MG/MG.

A assessoria do Governador do Estado não consegue delimitar todo esse universo para a produção de respostas rápidas acerca das demandas e crises que o governo enfrenta. Seja devido à falta de profissionais disponíveis apenas para o monitoramento de setores específicos como economia, saúde pública, política interna e externa, segurança, infraestrutura, dentre outros, como também pelo descaso ou despreparo de alguns servidores públicos. O resultado disso, são análises superficiais que podem comprometer a figura não apenas do governador, mas do Estado de Minas Gerais em decisões e políticas públicas que afetam milhões de pessoas, com consequências financeiras, humanas e sociais periclitantes.

O Sistema de Inteligência Estadual congregaria as principais secretarias e órgão públicos do Estado de Minas Gerais, considerados estratégicos, de acordo com as políticas e os interesses do Governador. Dessa forma, o governo seria suprido de informações confiáveis acerca das diversas áreas do Estado, mediante um estudo sistemático e pautado no ciclo de produção do conhecimento, através da atividade de inteligência. Com a estruturação do serviço de inteligência nas principais áreas do governo, o assessoramento para a tomada de decisão seria muito mais precisa e técnica, com menos riscos de erros, o que garantiria melhores resultados em políticas e acordos para Minas Gerais.

A Figura 1 exemplifica como seria a concepção de um Sistema de Inteligência Estadual, com vistas a congregar as possíveis Agências de Inteligência que poderão ser criadas no âmbito dos governos dos Estados.

**Figura 1 – Exemplo de organograma de uma proposta de Sistema de Inteligência Estadual**

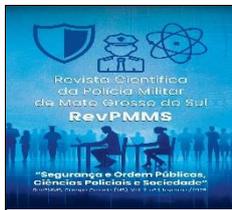


Fonte: Elaborado pelos autores.

Cada secretaria ou órgão do Estado consolidaria seu serviço de inteligência independente, com a produção do conhecimento e o assessoramento de seu secretário ou dirigente. Assim, cada serviço de inteligência teria uma vaga nesse Sistema, onde todas as informações seriam congregadas, compiladas e transformadas em conhecimento oportuno para o governador. Por meio da figura de um Secretário de Inteligência, este assessoraria o governador, diariamente, nos moldes que é feito na Presidência da República. O resultado seria uma maior efetividade e oportunidade na informação de caráter sensível, ocasionando decisões mais acertadas.

Uma importante vantagem da estruturação de um Sistema Estadual de Inteligência (SIE) é a realização de reuniões e encontros periódicos entre as agências de inteligência das secretarias estaduais, facilitando a troca e o intercâmbio de informações. Essa prática contribui para a criação de um fluxo contínuo de dados e conhecimentos, promovendo o desenvolvimento específico de cada secretaria e possibilitando a formulação de políticas públicas mais eficientes e fundamentadas. Nesse contexto, o Subsistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública (SEISP-MG) surge como um modelo de gestão exemplar, ao coordenar encontros periódicos voltados para a congregação de informações relacionadas à segurança pública.

Além disso, a implementação de um sistema integrado deve ser ampliada para contemplar a interação com outras instituições e sistemas de inteligência, como o Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin), o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP), as Forças Armadas, a Receita Federal, o Ministério Público, o Poder Judiciário e as



Guardas Civis Municipais. A integração entre esses organismos viabiliza o compartilhamento de conhecimentos estratégicos, permitindo que informações coletadas e analisadas por diferentes entidades sejam utilizadas de forma conjunta e complementar. Essa abordagem colaborativa fortalece a atuação de cada órgão e amplia a eficácia na prevenção e no enfrentamento de ameaças comuns, como o crime organizado, a corrupção, o terrorismo e os desafios relacionados à segurança cibernética.

A troca de informações e a interoperabilidade entre as agências de inteligência também geram benefícios na otimização de recursos e na redução de redundâncias, criando uma rede colaborativa que potencializa as capacidades operacionais e estratégicas do sistema como um todo. Ao fomentar um ambiente de cooperação, o SIE e suas interfaces interinstitucionais ampliam a capacidade de resposta às demandas sociais e estratégicas, promovendo maior eficiência administrativa e contribuindo para a construção de políticas públicas integradas e de maior impacto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de inteligência desempenha atualmente um papel público indispensável tanto nas gestões quanto nas privadas. Empresas e órgãos governamentais utilizam suas metodologias para enfrentar demandas complexas, resultando em ganhos financeiros, sociais e legais. Contudo, o Estado de Minas Gerais ainda carece de um sistema de inteligência abrangente e eficaz, capaz de atender a todas as áreas de interesse estratégico. Um modelo mais estruturado permitiria que o governador estivesse mais bem preparado para enfrentar desafios, desenvolver projetos e formular políticas públicas embasadas em análises técnicas e prospectivas.

A criação de um Sistema Estadual de Inteligência possibilitaria a congregação e análise sistemática de informações essenciais para a tomada de decisão. A implementação desse sistema em cada secretaria e governo estadual resultaria em práticas mais eficientes, econômicas e assertivas, ao alinhar metodologias técnicas às demandas específicas de cada setor. O próximo passo seria a formulação de uma Política Estadual de Inteligência, culminando na construção de uma Doutrina Estadual, consolidando um modelo inovador e promessa de gestão pública.

No entanto, a consolidação do Sistema Estadual de Inteligência exige uma superação dos paradigmas tradicionais da Inteligência de Estado. A abordagem precisa ir



além da segurança nacional com restrição militar, incorporando dimensões como economia digital, mudanças climáticas, saúde pública e conflitos cibernéticos. A Inteligência de Estado deve ser entendida como uma ferramenta multidisciplinar, capaz de operar em um cenário de incertezas e volatilidade, transformando dados em insights acionáveis para sustentar decisões estratégicas, antecipar riscos e explorar oportunidades.

Atualmente, os serviços de inteligência transcendem o monitoramento de ameaças à segurança nacional, abrangendo a formulação de políticas públicas, a gestão de crises e negociações internacionais. A integração dessa atividade à administração pública proporciona decisões mais proativas e informadas. Entretanto, a implementação de um sistema eficaz exige gradualmente entre agências, proteção de dados sensíveis e um uso ético e estratégico das informações produzidas.

As oportunidades derivadas de um sistema bem estruturado são amplas. Ele pode ampliar a capacidade governamental de resposta a crises, prever tendências econômicas e sociais e formular políticas mais homologadas às necessidades da população. Além de mitigar riscos, promove um governo mais transparente e responsivo.

Ademais, a Inteligência de Estado, ao ser consolidada como modelo nacional, tem o potencial de posicionar os estados brasileiros em um modelo único de inovação e eficiência. Ao adotar práticas de inteligência em sua administração, os estados não apenas otimizam sua governança, mas também atraem investimentos, fortalecem sua posição no cenário mundial e promovem o bem-estar da população por meio de políticas públicas mais robustas e eficazes.

A criação de Sistemas Estaduais de Inteligência em outros estados brasileiros revela-se essencial para fortalecer a governança pública no âmbito nacional. Cada unidade da federação possui características e necessidades específicas que bloqueiam abordagens customizadas para a produção de conhecimento estratégico. Os sistemas estaduais interligados poderiam fomentar a interoperabilidade entre as agências, potencializando ações integradas de segurança, gestão de crises e formulação de políticas públicas mais coerentes com as realidades locais. Além disso, uma rede nacional de inteligência estadual subsidiária do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin), promove maior coesão no enfrentamento de desafios complexos, como o crime organizado, ameaças cibernéticas e desastres ambientais.



Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos comparativos entre os modelos de inteligência já implementados nos estados brasileiros e em outros países, através da identificação de boas práticas e lacunas operacionais. As investigações podem explorar o impacto da implementação de Sistemas Estaduais de Inteligência na eficácia da gestão pública e na percepção de segurança da população.

Outra frente promissora seria a elaboração de protocolos para a integração das inteligências estaduais com o Sisbin, otimizando a troca de informações e garantindo maior eficiência nas respostas estratégicas a ameaças emergentes. Além disso, recomenda-se uma análise da previsão de uma ontologia padronizada que facilite a interoperabilidade e o alinhamento semântico entre as agências estaduais e federais, consolidando a inteligência como eixo estruturante da administração brasileira.

## REFERÊNCIA

BBC. **Entenda o escândalo de uso político de dados que derrubou valor do Facebook e o colocou na mira de autoridades.** *BBC News Brasil*. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-43461751>. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRANDÃO, Priscila; CEPIK, Marco (Organizadores). **Inteligência de Segurança Pública: teoria e prática no controle da criminalidade.** Niterói, Rio de Janeiro: Impetus, 2013.

BRASIL. Decreto n. **11.816, de 6 de dezembro de 2023.** *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 6 dez. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.816-de-6-de-dezembro-de-2023-528590407>. Acesso em: 31 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999.** Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências. Brasília, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9883.htm). Acesso em: 31 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto n. 3.695, de 21 de dezembro de 2000.** Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3695.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3695.htm). Acesso em: 31 ago. 2024.

BRITO, Vladmir de Paula; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. **Inteligência Competitiva e Inteligência Governamental: Similaridades e Diferenças.** In: BRANDÃO, Priscila; CEPIK, Marco (Organizadores). *Inteligência de Segurança Pública: teoria e prática no controle da criminalidade.* Niterói, Rio de Janeiro: Impetus, 2013.

CARVALHO, E. L. **Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina.** 2001. 93f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 2001.



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

GONÇALVES, Joanisval Brito. *Políticos e Espiões: o controle da atividade de inteligência*. Niterói, Rio de Janeiro: Impetus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Atividade de Inteligência e Legislação Correlata**. Niterói, Rio de Janeiro: Impetus, 2013.

FREGAPANI, Gelio. **Segredos da espionagem – os serviços secretos e as decisões estratégicas**. Brasília: Tagore, 2017.

MACHADO, Ricardo Garcia. **Atividade de Inteligência no Estado de Minas Gerais**. 2010. 144f. Monografia (Especialização) – Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais, Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte, 2010.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada nº 180, de 28 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.almg.gov.br>. Acesso em: 31 ago. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.096, de 30 de novembro de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46096&comp=&ano=2012>. Acesso em: 31 ago. 2024.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 47.797, de 19 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a criação do Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública de Minas Gerais. *Diário do Executivo [de] Minas Gerais*, Belo Horizonte, 19 dez. 2019. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/47797/2019/>. Acesso em: 31 ago. 2024.

TARAPANOFF, Kira (Organizadora). **Inteligência organizacional e competitiva**. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Brasília, v. 9, n. 1, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2004v9nesp1p11/5278>. Acesso em: 03 jul. 2024.

TZU, Sun. **A arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* **O processo de inteligência competitiva em organizações**. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, 2003. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm). Acesso em: 03 jul. 2024.

WANDERLEY, Ana Valéria Medeiros. Um instrumento de macropolítica de informação: concepção de um sistema de inteligência de negócios para gestão de investimentos em engenharia. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, p. 190-199, ago. 1999.