

## **Inteligência estratégica na polícia militar do Paraná: das noções institucionais ao desenvolvimento de cenários futuristas**

### **Strategic intelligence in the military police of Paraná: from institutional perspectives to the development of futuristic scenarios**

DOI:10.34117/bjdv8n6-163

Recebimento dos originais: 21/04/2022

Aceitação para publicação: 31/05/2022

#### **André Henrique Soares**

Especialista em Políticas Públicas pelo Lato Sensu

Instituição: Capitão QOPM da Polícia Militar do Paraná

Endereço: Av. Mal. Floriano Peixoto, 1401, Rebouças, Curitiba-PR, CEP: 80.230-110

E-mail: andrehenriquesoares@gmail.com

#### **RESUMO**

O presente estudo versa sobre a espécie da inteligência estratégica nas atividades afetas à Polícia Militar do Paraná (PMPR). O anseio social pelo avanço da segurança pública impõe ao alto-escalão castrense a necessidade de investimento contínuo no sistema de inteligência, cuja produção de conhecimentos percorra o viés da antecipação, de forma a evitar, ao máximo, a ocorrência de surpresas. São propostos novos modelos de trabalho, notadamente no que se refere à construção de cenários futuristas, com a criação da função de cenarista no quadro organizacional da Diretoria de Inteligência da PMPR, além da composição de um núcleo de inteligência estratégica. O artigo sobreleva a importância do tema, no intuito de contribuir com a efetivação de uma corporação altamente preparada para o futuro.

**Palavras-chave:** inteligência estratégica, antecipação, cenários, polícia militar.

#### **ABSTRACT**

The present study deals with the species of strategic intelligence in the activities assifies the Military Police of Paraná (PMPR). The social longing for the advancement of public security imposes on the high-ranking castrense the need for continuous investment in the intelligence system, whose production of knowledge runs through the bias of anticipation, in order to avoid, as much as possible, the occurrence of surprises. New work models are proposed, nodded with regard to the construction of futuristic scenarios, with the creation of the sceneist function in the organizational framework of the PMPR Intelligence Directorate, in addition to the composition of a strategic intelligence core. The article overtakes the importance of the theme, in order to contribute to the implementation of a highly prepared corporation for the future.

**Keywords:** strategic intelligence, anticipation, scenarios, military police.

## 1 INTRODUÇÃO

A atividade de inteligência, existente desde os tempos primórdios, tem evoluído substancialmente nas últimas décadas, a ponto de tornar-se imprescindível para a sobrevivência e/ou fortalecimento de uma organização. Seu desenvolvimento e inovação permeiam os diversos setores do mundo globalizado, seja na área pública ou privada.

Diariamente, ouve-se um clamor coletivo pela paz, pela ordem social e por uma vida mais segura, o que exige constante avaliação das ações implementadas pelas instituições policiais-militares, cujas atribuições se voltam, especialmente, à prevenção de crimes e contravenções. Contudo, tal mister enfrenta realidades cada vez mais complexas. Isso porque as organizações criminosas usufruem da impressionante sofisticação tecnológica disponível em uma era moderna, na qual a velocidade de criação de novas ferramentas é intensa e incessante.

Ademais, a variedade bélica e o poder monetário dão peso a esses grupos infames, que se despontam, inclusive, em âmbito regional/local, cujas artimanhas se renovam periodicamente.

Não se pode olvidar, em vértice paralelo, dos crimes menos violentos ou corriqueiros, que igualmente lesam o bem-estar social, havendo necessidade de adequado planejamento para diminuição de seus índices.

Ante tal conjuntura, com enfoque a nível estadual, impende à Polícia Militar do Paraná – PMPR sedimentar uma forte cultura de implementação de estratégias, pautada na produção do conhecimento. A doutrina de inteligência deve guiar os passos da corporação, priorizando-se políticas públicas voltadas aos pontos sensíveis que violam a ordem coletiva e ferem a incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente.

O presente ensaio, perante o espectro apresentado, pretende abordar o campo da Inteligência Estratégica. Visa a incentivar a construção de cenários prospectivos, a fim de que a instituição aja sempre por antecipação, a partir da detecção de possíveis oportunidades e ameaças. Objetiva, ainda, propor mudança de paradigma, de modo que a PMPR, por meio da Inteligência Estratégica, alcance *status* de excelência em sua missão constitucional, adotando rumos certos e férteis em defesa da sociedade paranaense.

## 2 CONCEITOS E CONCEPÇÕES DE INTELIGÊNCIA

O termo inteligência ressoa de modo impactante em qualquer camada profissional. É entendido, mesmo que intuitivamente, como algo capaz de indicar soluções para uma organização. Denota-se sua associação a inúmeros ramos: inteligência competitiva, de

negócios, policial, estratégica, política, financeira, emocional, artificial. Trata-se de uma plêiade de concepções que vêm sendo exploradas hodiernamente, criando-se novas percepções e conferindo magnitude ao tema.

Não obstante tal diversidade de propósitos que a inteligência possibilita, o que é deveras necessário para a contextualização do estudo, sobreleve-se o escopo aqui pretendido, voltado à atividade policial-militar.

Nessa rota, convém inicialmente apresentar o conceito de inteligência carreado pela Lei nº 9.883/99, que instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência – SISBIN e criou a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN:

Art. 1º

(...)

§ 2º Para os efeitos de aplicação desta Lei, entende-se como inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado. (BRASIL, 1999)

A definição insculpida pela supradita lei ordinária detém uma essência de Inteligência de Estado (clássica), haja vista a finalidade inclinada à salvaguarda da soberania nacional.

Recorrendo-se a especialistas que se devotam ao assunto, vejamos a asserção lançada por Peter Gill e Mark Phythian:

Inteligência é o termo geral para um amplo espectro de atividades – do planejamento e da reunião de informação à análise e à disseminação de conhecimento – conduzidas em segredo, e com o propósito de manter ou aumentar a segurança, por meio da antecipação de ameaças reais ou potenciais, de maneira a permitir a implementação oportuna de políticas ou estratégias preventivas, ou o recurso, quando necessário, a atividades clandestinas”. (GILL; PHYTHIAN, 2006, p. 7).

Vale observar que a conceituação acima inscrita abarca o sigilo como elemento que caracteriza a atividade. De fato se trata de um ponto fundamental para as noções de inteligência, visto que é voltada à obtenção do dado negado, por meio de ações de busca. Gonçalves (2010) versou sobre esse aspecto, afirmando que, para ser considerada inteligência, três requisitos básicos devem prevalecer: a existência do dado negado (informação sigilosa), a metodologia própria e a utilização no processo decisório da instituição.

Outra definição oportuna a ser notabilizada é a de Marco Aurélio Chaves Cepik, que assim inferiu em sua obra *Espionagem e Democracia*:

Inteligência é toda informação coletada, organizada ou analisada para atender as demandas de um tomador de decisões qualquer. (CEPIK, 2003, p. 27)

Ainda, importante mencionar Sherman Kent (1967), considerado o “pai da análise da inteligência” e autor de um dos mais propagados conceitos no mundo. Sua compreensão para a temática fundamenta-se em três vertentes, qualificando a inteligência como organização, atividade e conhecimento.

A concepção trina de Sherman Kent, assim conhecida, quando a classifica como organização, refere-se à instituição, ou seja, diz respeito às estruturas funcionais, aos órgãos que, a partir da definição de seus objetivos, e em consonância com os parâmetros da missão e visão corporativa, destinam-se à busca de dados e informações, visando à consequente análise e tratamento desses elementos. Quando a atribui como atividade, nada mais é do que o processo, os meios pelos quais os dados e informações são obtidos. E a inteligência como conhecimento é o produto (conhecimento produzido), fruto de um processo metodológico, com a finalidade de subsidiar diferentes níveis decisórios.

De modo a abranger uma dimensão exordial mais completa, importante abordar o ramo da contrainteligência, que retrata a defesa da instituição e de seus ativos, a proteção dos procedimentos utilizados e a salvaguarda do conhecimento gerado. O Decreto nº 4.376/02, que dispõe sobre a organização e o funcionamento do SISBIN, assim aduz:

Art. 3º Entende-se como contra-inteligência a atividade que objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar a inteligência adversa e ações de qualquer natureza que constituam ameaça à salvaguarda de dados, informações e conhecimentos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, bem como das áreas e dos meios que os retenham ou em que transitem. (BRASIL, 2002)

Por conseguinte, apresentados estes delineamentos, pode-se asseverar que a inteligência se volta à produção de conhecimento que visa ao assessoramento da tomada de decisão, ao passo que a contrainteligência é orientada à segurança dos processos de trabalho, resultados, pessoas, instalações, bens tangíveis e intangíveis.

## 2.1 ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

Vencidos os conceitos centrais e as percepções que os cingem, pretende-se, doravante, discorrer acerca das noções de inteligência imanentes ao serviço prestado pela

Polícia Militar do Paraná, a quem cabe o exercício da segurança pública, de acordo com dispositivos previstos na Constituição Federal<sup>1</sup> e Estadual<sup>2</sup>. Nessa vereda, calha dirigir-se à Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP (4ª Edição), que apresenta a seguinte abstração:

Atividade de Inteligência de Segurança Pública (ISP): exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para subsidiar os tomadores de decisões para o planejamento e execução de uma política de Segurança Pública e das ações voltadas para prever, prevenir, neutralizar e reprimir atos criminosos de qualquer natureza que atentem contra a ordem pública e a incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente; (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2014)

O Comando-Geral da Polícia Militar do Paraná aprovou, no dia 29 de junho de 2021, a Política de Inteligência da Corporação, por intermédio da Portaria nº 612. Sincronicamente, aprovou a Estratégia do Sistema de Inteligência da PMPR (SIPOM), por meio da Portaria nº 611. Tais atos normativos albergam em seu bojo o idêntico conceito assentado pela DNISP, e destacam, adiante, a subdivisão fundamental da atividade de ISP em dois ramos. Vejamos:

I – Inteligência de Segurança Pública: objetiva produzir e difundir conhecimentos, visando assessorar as autoridades competentes de Segurança Pública para a tomada de decisões relacionadas ao planejamento e à execução de uma política de Segurança Pública e de ações direcionadas à preservação da Ordem Pública e da paz social.

II – Contraineligência de Segurança Pública: objetiva prevenir, detectar, obstruir e neutralizar ações que constituam ameaça à Atividade de ISP e à instituição a qual pertence, bem como salvaguardar dados e conhecimentos sensíveis. (PMPR, 2021)

Conforme exarado pela DNISP (2014, p. 15 e 16), “a atividade de ISP é constituída como um serviço à causa pública, submetida aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência, e, em especial, à observância ao direito básico à vida, à ética, aos direitos e garantias individuais e sociais e ao Estado democrático de direito.” Estes valores são os que regem o compromisso da corporação

---

<sup>1</sup> Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: (...)

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

<sup>2</sup> Art. 48. À Polícia Militar, força estadual, instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina militares, cabe a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, (...)

militar paranaense para com a sociedade, razão pela qual a base doutrinária idealizada pela DNISP baliza as atividades do SIPOM/PMPR.

## 2.2 INTELIGÊNCIA POLICIAL MILITAR

Trata-se de uma espécie da Inteligência de Segurança Pública. A definição envergada pelas Portarias que aprovaram a Política de Inteligência da PMPR e a Estratégia do SIPOM, também baseada na DNISP, é a seguinte:

- Inteligência Policial Militar: exercício permanente e sistemático de ações especializadas para identificar, avaliar e acompanhar ameaças reais ou potenciais na esfera de Segurança Pública, orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários para assessorar o processo decisório; para o planejamento, execução e acompanhamento de assuntos de Segurança Pública e da **Polícia Ostensiva**, subsidiando ações para prever, prevenir e neutralizar ilícitos e ameaças de qualquer natureza, que possam afetar a ordem pública e a incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente; (PMPR, 2021) (Destacou-se)

Percebe-se que a descrição conceitual é muito próxima da relativa à atividade de ISP, diferenciando-se por focalizar as ações especializadas em conhecimentos direcionados a assuntos da Polícia Ostensiva. Ou seja, a inteligência policial militar tem o condão de propiciar suporte para as ações de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública, em consonância com o mister constitucional da Polícia Militar, detectando ameaças e atentando-se a aspectos preventivos e antecipatórios.

Aliás, ao falar-se em antecipação, passa-se, doravante, a ingressar mais estreitamente no campo da inteligência estratégica, conforme será visto no próximo tópico.

## 3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NA PMPR

A partir de uma visão geral acerca da matéria, pode-se afirmar que a Inteligência Estratégica é pautada em trabalhos de prospecção, repousando seu propósito na identificação de oportunidades, de modo a antever obstáculos e avaliar probabilidades.

Para Platt (1974, p. 31 apud Souza Sá, 2020), Inteligência Estratégica é o “conhecimento referente às possibilidades, vulnerabilidades e linhas de ação prováveis das nações estrangeiras”. Inobstante o aspecto clássico avocado pelo reconhecido autor, sob o palco das relações exteriores, de pronto cabe assinalar que tal definição se amolda perfeitamente ao que se busca discutir no presente ensaio, face à ótica de avaliação de

cenários e expectativas, e até pelo fato de que o território paranaense conserva fronteira com o Paraguai e Argentina.

Em apertada síntese, cabe denotar que a Inteligência Estratégica perpassa por uma execução reiterada e metodológica, e objetiva o desvelar contínuo de situações de contrariedade ou de oportunidade para se deslocar numa finalidade comum (PMPR, 2021 - APMG).

Segundo a agnição de Mintzberg (2000) para a temática, a metodologia institucional permite estabelecer uma direção a ser seguida pela Organização, vislumbrando maior grau de interação e fluidez com o ambiente.

Assim, permite-se elencar as missões da Inteligência Estratégica, quais sejam: verificar os cenários, estudar conjunturas, observar ameaças, prognosticar oportunidades (PMPR, 2021 - APMG).

### 3.1 NOÇÕES INSTITUCIONAIS

As noções institucionais da Polícia Militar do Paraná respeitantes à inteligência estratégica estão contidas, sobretudo, nas retrocitadas Portarias do Comando-Geral nº 611/21 e 612/21. Tais normas internas dispõem sobre missão, visão e valores do sistema, disseminação da doutrina de ISP, desafios e objetivos a serem alcançados, diretrizes, dentre outros. Os principais instrumentos que nortearam sua elaboração foram a Política Nacional de Inteligência - PNI<sup>3</sup>, Estratégia Nacional de Inteligência – ENINT<sup>4</sup>, Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP, Sistema Estadual de Inteligência de Segurança Pública – SEINSP<sup>5</sup>, Plano Estadual de Inteligência de Segurança Pública<sup>6</sup>, além de todo um arcabouço regimental e doutrinário que circunda a atividade, adaptando questões mais abrangentes à realidade do território paranaense.

No tocante ao ambiente estratégico onde a PMPR se insere, abordaram-se, no bojo das respectivas Portarias, aspectos canalizados a uma criminalidade cada vez mais ousada e crescente. Nesse passo, o ato administrativo que tratou da Estratégia do SIPOM expõe o avanço da tecnologia, que embora propicie inúmeras facilidades para os afazeres das pessoas de bem, também oferece mecanismos consistentes para a atuação especializada do crime, a exemplo da utilização de redes sociais e de programas cibernéticos que são

---

<sup>3</sup> Fixada pelo Decreto Federal nº 8.793/16 – A PNI é o documento de mais alto nível para orientação da atividade de inteligência no país.

<sup>4</sup> Aprovada pelo Decreto Federal s/nº de 15 dez. 2017.

<sup>5</sup> Criado pelo Decreto Estadual-PR nº 11.615/18.

<sup>6</sup> Aprovado e instituído pela Resolução SESP/PR nº 143/2019.

manipulados para a proliferação de delitos. Em contrapeso positivo, externa que a evolução da tecnologia igualmente serve de recurso para um monitoramento eficaz das forças de segurança pública, podendo operar bancos de dados expressivos que disponibilizam informações preciosas para o estudo de situações de interesse da Polícia Militar. Enfatiza, equitativamente, as premissas da integração e profissionalização: a primeira, como eixo indispensável para o acompanhamento do cenário social, a partir de um fluxo colaborativo de trabalho entre as agências do SIPOM, e deste com os entes externos; a segunda, como elemento essencial para o alcance de uma inteligência forte, com investimento em capacitação e especialização contínua de seus agentes.

Nesse sentido, ainda em análise ao ambiente estratégico, ambas as Portarias fixam noções na detecção das prevaletentes ameaças que afligem a sociedade, e por consequência, constituem barreiras à PMPR. São elas: criminalidade violenta, criminalidade organizada, ações contrárias à segurança pública no espaço cibernético, ações contrárias ao estado democrático de direito, corrupção e sabotagem. A Portaria nº 611/21 apresenta, em pólo oposto, as principais oportunidades a serem exploradas no seio institucional: ampliação da prevenção da criminalidade, cooperação de nível regional, nacional e internacional e projeção positiva da imagem da PMPR.

Insta destacar que as aludidas normas internas editadas pela Polícia Militar do Paraná revelam-se como um rico referencial para o crescimento da corporação, sob a égide da doutrina e do planejamento. A Política de Inteligência traduz-se em um aparato norteador para o desempenho da atividade de inteligência na instituição, à medida que a Estratégia do SIPOM estabelece o rumo a ser percorrido pelo sistema de inteligência da PMPR, com definição de objetivos, clareza de escopo e buscando demonstrar aos não-integrantes desse sistema a finalidade e a importância do conhecimento produzido.

Verifica-se, portanto, que a inteligência empreendida na corporação militar paranaense tem almejado fortalecimento. Nota-se seu esforço por uma melhor estruturação e pelo aperfeiçoamento de seus agentes e dos processos de trabalho. As noções institucionais perpassam pela disseminação da doutrina e sua execução prática, no intuito de elevar a qualidade do serviço prestado à população paranaense.

É importante depreender que a estratégia insculpida em ato administrativo, embora dotada de premissas da inteligência estratégica, como visto, demonstra-se como um plano orientador ao SIPOM, tratando da inteligência em sua concepção central, com vistas a subsidiar a corporação no exercício de sua missão constitucional. Este artigo, ao observar a qualidade de tais noções hospedadas na PMPR, tenciona expandir o contexto



próprio de inteligência estratégica, apresentando proposições que serão conhecidas no decorrer deste estudo.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A investigação da inteligência estratégica na PMPR e seu potencial de amplificação demandam um olhar voltado a um momento crucial que a corporação tem vivido. Nos últimos anos, avultou-se a premência de elaboração de um Planejamento Estratégico institucional, como instrumento orientador para as ações a serem adotadas a partir de uma análise de ambiente, de modo a balizar os objetivos castrenses, pautados no aperfeiçoamento dos modelos de gestão. No mundo dos negócios, a título referencial, atingiu-se um ponto no qual seria impensável que uma empresa minimamente respeitável não dispusesse de tal ferramenta estratégica - não isentando os organismos públicos da necessidade de convergência ao mesmo movimento. Desta sorte, foi elaborado o Planejamento Estratégico do Comandante-Geral da PMPR (2020 – 2022)<sup>7</sup> e, ainda antes, o Planejamento Estratégico do Corpo de Bombeiros do Paraná (2017 – 2025)<sup>8</sup>.

Nesse compasso, mediante ato administrativo recente e alicerçado em um trabalho extremamente qualificado, editou-se o novo Planejamento Estratégico da PMPR, cujo lapso temporal tem início em 2022 e ultimação em 2035. Este documento foi aprovado pela Portaria do Comando-Geral nº 273, de 8 de março de 2022, fruto de pesquisas e tarefas realizadas por um Comitê Estratégico e um Comitê de Especialistas. Seu conteúdo é guarnecido da missão, visão e valores da PMPR, seguidos da análise ambiental com utilização da matriz SWOT<sup>9</sup>, que auxilia na detecção de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e da ferramenta PESTAL<sup>10</sup>, cujo diagnóstico determinou elementos influentes no cenário externo que contorna a PMPR, consubstanciados pelos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Definiram-se também os fatores críticos de sucesso para uma melhor condução das aspirações institucionais, sendo: a qualidade de gestão, a gestão do efetivo, a gestão de desempenho e a necessária

<sup>7</sup> Documento estruturado a partir da definição de metas excepcionais no cenário externo, traduzidas pelo propósito de estreitar relações com autoridades do Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e metas permanentes no cenário interno, voltadas ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas, capacidade organizacional operacional, gestão de materiais e capacidade organizacional administrativa.

<sup>8</sup> Orientado sob a perspectiva de consolidação de dois pilares: metas e resultados.

<sup>9</sup> Ferramenta destinada à análise do ambiente interno e externo da organização. Significado da sigla: **S**trengths=forças / **W**eaknesses=fraquezas (aspectos internos) – **O**pportunities=oportunidades / **T**hreats=ameaças (aspectos externos).

<sup>10</sup>A Análise PESTAL auxilia na identificação de fatores externos, que podem ser favoráveis ou desfavoráveis à organização, a partir de uma visão macroambiental. O acrônimo refere-se às primeiras letras dos fatores **P**olíticos, **E**conômicos, **S**ociais, **T**ecnológicos, **A**mbientais e **L**egais.

autonomia orçamentária e financeira. Quanto às políticas estratégicas, estas foram estipuladas de acordo com os seguintes pilares: foco no cidadão, modernização da gestão, integração institucional e valorização do militar estadual. Por fim, a fixação dos objetivos estratégicos ancorou-se em quatro eixos, quais sejam: cidadão e sociedade; modernização da gestão; desenvolvimento das pessoas e aprendizado; orçamento e finanças.

O atual Planejamento Estratégico da Polícia Militar do Paraná representa um significativo passo ao progresso. Trata-se de um tempo de amadurecimento organizacional, voltado ao alcance de maior integração e relação de interdependência com a comunidade.

Ao campo da inteligência estratégica, que se devota ao exercício da produção de conhecimento, cabe a estrita assimilação dos rumos ora planejados pela PMPR, com o fito de subsidiar decisões.

### 3.3 METODOLOGIA DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO COMO MEIO DE FALÊNCIA DO EMPIRISMO

A Polícia Militar do Paraná, como instituição sesquicentenária, cuja incumbência perante a sociedade repercute proporções colossais, deve prezar pela utilização de métodos em sua lide. Esperam-se da inteligência os melhores conselhos, as melhores orientações. Pensar que uma organização de peso possa conquistar relevantes resultados sem o suporte de uma inteligência qualificada é no mínimo ilógico. Quanto mais uma corporação que representa o Estado, que pugna pela proteção da vida. Assim, na medida em que a inteligência estratégica detém o desígnio de prospectar cenários, de identificar ameaças e oportunidades voltadas ao futuro, torna-se prioritária a aplicação de métodos em busca do conhecimento processado, sob o risco de mal assessorar o tomador de decisão e de implementar estratégias equivocadas.

Não se pode confundir, no entanto, a experiência do agente de inteligência com o empirismo. Sim, são situações distintas! As habilidades, segredos de atuação, traquejo e tirocínio do militar estadual, adquiridos ao longo dos anos, são muito bem-vindos e devem ser aproveitados na obtenção de dados e conhecimentos, respeitando-se sempre os limites da legalidade, obviamente. O que se pretende evitar é o abandono dos procedimentos metodológicos quando do desfrute da experiência profissional, porquanto ambos precisam caminhar juntos, sendo o método, contudo, o regente dos processos de trabalho. Já o que se perfaz inaceitável é a conduta empírica, ou seja, a ação ou produção intuitiva, por mera dedução ou baseada somente na experiência prática que advém dos sentidos.

Por mais que o empirismo seja capaz, por vezes, de gerar conhecimentos úteis ao processo decisório, é certo que ocorrerão falhas recorrentes, não se admitindo que o cenário prospectivo da segurança social venha a ser construído por esta via, sob pena de colocar a PMPR em descrédito irreversível no horizonte estadual.

De acordo com a DNISP (2014, p. 22), a metodologia da produção do conhecimento – MPC é definida como “um processo formal e regular, no qual o conhecimento produzido é disponibilizado aos usuários, agregando-se medidas de proteção do conhecimento”. Em complemento, a Doutrina Nacional aduz que “o resultado deste conjunto de ações sistemáticas é um Conhecimento de Inteligência, materializado em documentos de inteligência, atendidas as peculiaridades de sua finalidade” (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2014).

Relativamente aos objetivos da MPC, estes são pontuados na seguinte ordem: racionalizar o trabalho; sistematizar a produção do conhecimento; evitar o erro; evitar ações intuitivas (PMPR, 2021 - APMG). Percebe-se que tais objetivos não só atestam o viés da estruturação dos processos, mas também reforçam a necessária precaução contra o senso empírico.

A MPC é composta por quatro fases, as quais devem parametrizar as tarefas da inteligência estratégica da PMPR na avaliação de conjunturas e tendências criminológicas.

A primeira fase consiste no Planejamento, que se destina a “sistematizar, de forma ordenada e racional, o trabalho a ser desenvolvido pelo profissional de inteligência, com vistas a atingir os fins previstos” (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 2019). Consoante apresenta a DNISP (2014, p. 22 e 23), o Planejamento é delineado a partir dos procedimentos mais simples, progredindo-se até os mais complexos. Subdivide-se nas seguintes etapas de trabalho: assunto, prazo, faixa de tempo, usuário, finalidade, aspectos essenciais, medidas de segurança e medidas extraordinárias.

A segunda fase é a Reunião de Dados, orientada à obtenção de “dados e/ou conhecimentos, que respondam e/ou complementem os aspectos essenciais a conhecer”. Abrange as ações de inteligência, que são fracionadas em ações de coleta e ações de busca; as fontes de dados, podendo ser abertas ou fechadas; e os meios de obtenção de dados, mediante a inteligência humana ou inteligência eletrônica. Calha indicar, outrossim, as medidas da Reunião de Dados: pesquisas; consulta a arquivos; ligações aos órgãos congêneres; e acionamento do Elemento de Operações – ELO (DNISP, 2014, p. 24 e 25).

A terceira é o Processamento, “na qual o conhecimento é produzido. É a fase intelectual em que o analista percorre quatro etapas - não necessariamente de forma cronológica”, sendo: avaliação; análise; integração; e interpretação (DNISP, 2014, p. 25-28).

A quarta é a Formalização e Difusão. Nesta última fase, “o conhecimento produzido será formalizado em Documento de Inteligência”, disponibilizando-o ao usuário, com atenção aos “princípios do sigilo, da oportunidade e da necessidade de conhecer”. É admitida a difusão informal, previamente à formalização, em face do propósito do princípio da oportunidade. Realizada a difusão, “o documento será arquivado, obedecendo a um padrão, a fim de facilitar a segurança, recuperação e manuseio” (DNISP, 2014, p. 28).

Nesse diapasão, resta inequívoco o proveito que a MPC pode outorgar aos agentes da PMPR. Um analista de inteligência deve observar o método. É desaconselhável, em tempos tão avançados e ante o aprimoramento das manobras do crime organizado, que a produção de conhecimento no âmbito da inteligência da PMPR não se pautar por um padrão metodológico.

Para tanto, propõe-se a elaboração de um Procedimento Administrativo Padrão (PAP) por parte da Diretoria de Inteligência da PMPR, destinado a todas as agências do SIPOM, visando à adoção da MPC nas atividades de produção do conhecimento.

Isto posto, se detectadas quaisquer ações de inteligência estratégica permeadas pelo empirismo, cabe a sua mitigação, até alcançar a sua falência, de modo que o conhecimento produzido, ao perpassar pelo uso da MPC, denote legitimidade aos planos estabelecidos pela PMPR.

### 3.4 CÍRCULO VICIOSO E A URGÊNCIA DE CONTENÇÃO

De acordo com os ensinamentos da Professora Flávia Neves (2022), círculo vicioso “é um processo no qual a situação inicial gera consequências que conduzem novamente ao estado inicial, não havendo alterações e desenvolvimentos”. A expressão é utilizada “para indicar algo que não avança, que não progride e que não se resolve.”

A vida castrense é investida de uma gama de insurgências que se apresentam incessantemente ao militar estadual, tanto defronte os gestores como nas demandas de suas equipes administrativas, ou no campo operacional. Tal realidade pode facilmente conduzir o profissional ao ímpeto de resolver os problemas imediatamente, sanando-os

para evitar incômodos, barreiras ou dissabores, no intuito de eliminá-los mesmo que momentaneamente.

Alguns desses infortúnios costumam se estender por maior tempo, outros são mais complexos, exigindo proporcional esforço para a adequada resolução. Fato é que, na Polícia Militar do Paraná, sempre sobrevirão situações e atividades sobre as quais o miliciano se debruçará para desatá-las.

Pela evidência de que os contratempos precisam ser enfrentados e as tarefas rotineiras realizadas, cabe o devido cuidado para que a corporação não se veja simplesmente “apagando incêndios”, envolta em um círculo vicioso. É necessário projetar, andar para frente, antecipar, prospectar tendências, preparar-se para o amanhã. E é justamente esse o escopo da inteligência estratégica, porquanto se volta ao futuro.

Nessa perspectiva, convém que a inteligência estratégica da PMPR sirva de instrumento para assessorar os comandos e unidades policiais-militares distribuídas pelos rincões do Estado, no sentido de se utilizarem do conhecimento produzido para a implementação de ações operacionais preventivas e para a gestão administrativa, a fim de evitar a famosa rotina de somente “apagar incêndios”, que impede o avanço organizacional. Para tanto, não pesa alertar que o sistema de inteligência da PMPR também deve precaver-se quanto às armadilhas desse círculo vicioso, jamais permitindo ser engolido pelas emergências, mas sendo exemplo e sustentáculo à corporação.

A presente discussão conduz ao Planejamento Estratégico da PMPR, já referenciado neste ensaio, que embora se demonstre como ferramenta forte e louvável, não caminhará por si só, mas obriga-se a ser conhecido e acolhido por todos os Oficiais da Corporação e seus comandados, devendo ser rigorosamente remodelado conforme as variações do cenário social. Os valores definidos em seu bojo, os fatores críticos de sucesso e todos os demais elementos ali insculpidos carecem de foco e engajamento práticos, sob pena de adentrar em círculo vicioso.

Ao alto-escalão da PMPR, qualificado como nível estratégico, impende a coordenação e o controle dos serviços prestados à sociedade, bem como o empreendimento de políticas públicas voltadas ao represamento do crime em favor da segurança cidadã, as quais devem prosperar.

Para tais apontamentos, resplandece o papel fundamental da inteligência estratégica, cabendo-lhe o assessoramento da alta administração perante estes quadros, oferecendo conhecimentos essenciais ao processo decisório e aos rumos da corporação.

Portanto, frise-se que os problemas/imprevistos diários enfrentados pela Polícia Militar são pontos importantes a serem solucionados, todavia a vereda que leva ao círculo vicioso é real e mata a instituição, pelo que deve ser urgentemente contida. O melhor mecanismo de contenção desse círculo é a antecipação, a prospecção de cenários, a partir da consolidação de uma cultura de inteligência estratégica.

#### 4 CRIAÇÃO DE CENÁRIOS FUTURISTAS

Diante das ponderações até aqui fomentadas, tenciona-se alinhar representações intrépidas à Polícia Militar do Paraná, rumo à mudança de paradigma, com adoção de modelos diferenciados, provenientes da inteligência estratégica.

Hamada e Moreira (2020) afirmam que a **antecipação de tendências é a chave para o sucesso das instituições de segurança pública, ou até mesmo para a sobrevivência destas.** (Destacou-se)

Ao recorrer a Fernandes (2011), observa-se sua oportuna colocação de que “as próprias organizações foram moldando suas estruturas, adaptando-se às novas exigências e inserindo novas formas de gestão que lhes trouxesse maior segurança ao processo decisório, **principalmente por intermédio da antecipação das grandes mudanças**”. (Destacou-se)

Nessa ótica, por mais que o cenário social demonstre-se cada vez mais volátil e incerto, cabe ao sistema de inteligência da PMPR evitar determinadas surpresas, mormente aquelas que podem ser previstas, ou ao menos deduzidas, a partir de análises prospectivas.

À vista disso, espera-se que a inteligência desenvolva mapeamentos criminais aprofundados no território paranaense, com estudo crítico dos perfis populacionais e geográficos, dos índices de desenvolvimento humano, das arquiteturas dos patrimônios públicos e privados, dos níveis de participação comunitária nas questões de segurança pública, assim como de todas as variáveis que permeiam a análise de ambientes. Tais mapeamentos, divididos por regiões e sob a coordenação da Diretoria de Inteligência da PMPR, devem convergir para o propósito da identificação de tendências, utilizando-se de ferramentas como a análise de riscos e a análise criminal, a fim de garantir ações operacionais antecipatórias, por meio de produtos advindos da inteligência estratégica. Trata-se de uma atividade extremamente trabalhosa, traduzindo-se em uma verdadeira guerra travada contra o crime em geral, que se superdimensiona com a ousadia das organizações criminosas.

Recentemente, o 16º Batalhão de Polícia Militar, sediado na cidade de Guarapuava/PR, foi alvo de ataques aterrorizantes cometidos por indivíduos encapuzados. Inúmeros disparos de arma de fogo foram efetuados contra as instalações da entrada do quartelamento, bem como contra uma viatura policial que se deslocava para o serviço. Simultaneamente, no mesmo município, a quadrilha praticou tentativa de roubo a uma empresa de valores, com uso de explosivos. O grupo facínora atuou com armamento de alto poder de fogo e com veículos blindados. O episódio acarretou em dois militares estaduais alvejados, sendo um de modo fatal. As investidas da organização criminosa, composta por cerca de 30 meliantes, caracterizam-se pelo conceito de ataques múltiplos e coordenados. Uma afronta sem precedentes em nosso Estado. O sistema de inteligência detinha conhecimentos que indicavam a possibilidade de acontecimentos deste porte, infelizmente não sendo factível desvendar o dia, hora e local. Durante as diligências, a inteligência da PMPR atuou brilhantemente com uso de técnicas apuradas, alimentando o policiamento ostensivo com informações operacionais que auxiliaram na apreensão de diversos veículos, armas, munições, coletes e capacetes balísticos, facas, celulares, dentre outros itens utilizados pelos criminosos (PMPR, 2022).

Não é uma tarefa fácil, e evidentemente que nem sempre será possível antever toda e qualquer obra delituosa. Todavia, este ofensivo evento retrata com veemência a essencialidade de criação de cenários futuristas, a fim de prospectar fatos, agir com antecipação e evitar males desta natureza.

De acordo com Godet (1987), 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”. Para Schwartz (1996), cenários são “histórias a respeito do futuro, ou seja, visões a respeito do futuro”.

Marcial e Grumbach (2008, p. 58) entendem que profissionais da área de inteligência poderão lograr maior assertividade na identificação de expectativas futuristas mediante o estudo das chamadas “sementes do futuro”, contanto que haja disposição em discerni-las no ambiente estratégico, as quais figuram como componentes do cenário a ser constituído. São elas:

- Atores: referem-se aos indivíduos, grupos, pessoas com poder de decisão ou organizações que influenciam ou são influenciadas no contexto do cenário. Qualificam-se como as sementes mais importantes, visto que são os verdadeiros agentes de mudança. Os atores têm a condição de modificar o curso dos fatos.

- Tendências de peso: são eventos com perspectiva consolidada, cujas características indicam sua continuidade no cenário por determinado período. Traduzem-se como movimentos muito prováveis de um ator ou variável no horizonte de cenarização. Alguns exemplos: aumento da expectativa de vida e envelhecimento da população; constante treinamento de pessoal nas organizações; crescimento da consciência do socialmente e ecologicamente correto. As tendências de peso podem ser reconhecidas como variáveis que regerão os enredos.
- Fatos ou elementos predeterminados: tratam-se de eventos já conhecidos e certos, todavia ainda não solucionados ou controlados. Exemplo: as eleições presidenciais deste ano. O resultado do sufrágio pode subverter o rumo dos acontecimentos, porém o período em que ocorre é prefixado.
- Fatos portadores de futuro: são definidos como sinais mínimos, mas com potencial de indicar elementos vultuosos, tais como incertezas críticas, surpresas inevitáveis ou coringas. O surgimento da internet na década de 90 é um exemplo, que permitiu a análise quanto aos reflexos que dela decorreriam, no intuito de traçar estratégias para moldar o futuro das organizações. Ao contrário das tendências de peso, os fatos em epígrafe ainda não revelaram seu comportamento futurista, pelo que às instituições emerge a oportunidade de moldá-los a seu favor ou de amoldar-se de acordo com seus objetivos estratégicos. Logo, são sementes muito importantes a serem identificadas nos estudos de futuro, especialmente nos processos de elaboração de cenários.
- Incertezas críticas: consistem nos fatos portadores de futuro considerados mais significativos e com grau de incerteza maior para a construção de cenários. Exemplos: desenvolvimento da economia; distribuição de renda.
- Surpresas inevitáveis: são forças previsíveis, porquanto têm suas raízes em forças que já estão em operação, embora não se saiba quando irão se configurar, não sendo possível desvendar previamente suas consequências e nem como afetarão determinada instituição. Sua probabilidade de ocorrência é alta. Geralmente são classificadas, de modo equivocado, como tendências. Exemplos: modificação no sistema previdenciário; inovações permanentes.
- Coringas ou *wildcards*: são as grandes surpresas, difíceis de serem antecipadas ou entendidas. Possuem proporções impactantes e se consubstanciam muito rapidamente, a ponto de não haver condições ideais de resposta por parte



das estruturas sociais. Por outro lado, sua probabilidade de ocorrência é pequena. A aplicação de plano de contingência é a medida mais adequada. Exemplos: bactérias imunes a antibióticos; terremotos em locais com fendas tectônicas.

Fonte: Adaptado de MARCIAL e GRUMBACH (2008, p 59-63).

Assim, resta patente a conveniência da detecção e estudo das sementes do futuro pelo sistema de inteligência da PMPR, de maneira continuada, subsidiando o alto-escalão na preparação futurista das ações de segurança pública da corporação. Preconiza-se por sua adoção como ferramenta integrante da inteligência estratégica praticada na PMPR.

Como próximo passo, é salutar que a Polícia Militar do Paraná mergulhe em águas promissoras, de modo a encampar a construção metodológica de cenários em sua Diretoria de Inteligência. Antecipar é prevenir-se, fazer antes de alguém ou de algo, não esperar acontecer. E é justamente esse o papel da PMPR, o de exercer ações de prevenção contra o crime, evitando a desordem social e garantindo a proteção cidadã. Para tanto, o nível estratégico institucional deve ser inteirado acerca das perspectivas no campo da segurança comunitária, sendo-lhe indicadas probabilidades de circunstâncias futuras, mediante a construção de cenários prospectivos que possam direcionar a tomada de decisão, em grau mais acertado possível.

Nessa trilha, o analista de inteligência se atentará, inicialmente, ao macroambiente, do qual a corporação militar paranaense é participante e sofre influência das articulações políticas, econômicas ou tecnológicas. Daí a importância da visão sistêmica de que quantitativos criminais ou reincidências de falhas na resolução de problemas sociais são fruto de movimentos de atores. Qualificam-se como tais os indivíduos infratores, a imprensa, os cidadãos idôneos, os governantes, as organizações privadas, o policial que patrulha as ruas, dentre outros, não podendo olvidar que a própria Polícia Militar, como instituição, é concebida como ator que interage nesse ambiente, sendo capaz, e muito, de modificá-lo para melhor. Assinale-se que as relações sociais da PMPR se dão tanto na ambiência macro quanto em seu cenário próprio de atuação, espelhado no policiamento ostensivo e na preservação da ordem pública. Todavia, não se admite dissociar esses universos, visto que são interdependentes, devendo a corporação planejar suas ações específicas em perfeito alinhamento com o contexto global.

Seguidamente, para o processo de elaboração de cenários futuristas, cabe ao profissional de inteligência ir além de uma estruturação padronizada que perpassa pelo monitoramento das oportunidades e ameaças, pelo acompanhamento das destrezas da criminalidade organizada ou do crescimento dos recursos tecnológicos que potencializam

os delitos cibernéticos. Mas espera-se a interação com outros setores da sociedade, com grupos de debates, a busca de parcerias institucionais, a imersão em redes sociais para rastreamento de informações, o contato com especialistas de diversas áreas, o convívio com estudantes, religiosos, enfim, essa diversidade de experiências certamente trará novas percepções ao sistema de inteligência. Portanto, é preciso inovar, entender o que as pessoas pensam e sentir o que delas emana, a fim de angariar sinais genuínos para a construção de cenários mais prováveis. Para corroborar com este pensamento, convém citar a premissa de Marcial e Grumbach (2008), nos seguintes termos:

As redes de relacionamento são importantes para o desenvolvimento de cenários. Estar ligado a pessoas notáveis significa estar inserido num fluxo de informações altamente concentrado e filtrado, podendo-se obter, assim, as percepções desses especialistas sobre futuros alternativos. (MARCIAL e GRUMBACH, 2008, p. 68)

Ainda, ao se prospectar movimentos futuristas de um grupo criminoso, por exemplo, além das pesquisas em fontes abertas e fechadas, eventual acionamento do elemento de operações para busca de dados negados, uso das técnicas de inteligência e/ou quaisquer outros métodos cabíveis, é fundamental que a equipe de agentes compreenda a importância de discernir os objetivos do oponente, com a detecção dos fatos portadores de futuro.

Desta sorte, por mais que determinado fato indicado em cenário venha a não ocorrer, o que pode acontecer em face de que o homem é um agente de mudanças, podendo haver surpresas intempestivas, é indispensável registrar que isso não invalida o conhecimento produzido. Ao tomador de decisão são oferecidas probabilidades futuristas, que se traduzem em alternativas sólidas engendradas pela inteligência. Nesse ângulo, vale citar a afirmação mencionada por Marcial e Grumbach (2008): “o conhecimento dos possíveis futuros possibilita a realização de escolhas. Quem não conhece o futuro não tem escolha”.

Outro aspecto a ser ruminado é que a postura antecipatória por parte da PMPR não deve estar inclinada tão somente em relação à criminalidade, mas também no sentido de formular estratégias capazes de conquistar um relacionamento de cumplicidade com a sociedade, a ponto de a corporação ser admirada pela maioria das pessoas, promovendo uma boa autoimagem. A inteligência estratégica também se presta a tal propósito, inclusive com elaboração de cenários.

Pretende-se, doravante, revelar algumas técnicas de criação dos cenários futuristas, acompanhadas de suas definições: a **sinéctica** é um método voltado à reunião de ideias por meio de analogias, busca identificar semelhanças em circunstâncias diferentes, a fim de constatar familiaridades úteis; a **análise morfológica**, de acordo com Godet (2000), tem o escopo de explorar os futuros possíveis, em escala sistemática, a partir do estudo de combinações decorrentes da decomposição de um sistema; o **método delphi** visa à convergência de opiniões, utilizando-se, porém, do anonimato, para evitar influências advindas de eventual pensamento dominante do grupo - trata de incertezas e se propõe a levantar possibilidades de ocorrência de questões estratégicas; o **método dos impactos cruzados** objetiva avaliar a interferência que determinados eventos podem exercer sobre as probabilidades de acontecimento de novos eventos (Adaptado de MARCIAL E GRUMBACH, 2008).

Por fim, convém destacar o método de elaboração de cenários da *Global Business Network*<sup>11</sup>, descrito por Schwartz (1996), que é composto de etapas assim estruturadas:

- Identificação da questão principal;
- Identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave);
- Identificação das forças motrizes (macroambiente);
- Ranking por importância das incertezas críticas;
- Seleção das lógicas dos cenários;
- Descrição dos cenários;
- Análise das implicações e opções;
- Seleção dos principais indicadores e sinalizadores.

Isto posto, cumpre sobrelevar que há uma variedade de outras técnicas, cabendo ao sistema de inteligência explorar este importante campo dos cenários futuristas, sob a esperança de impor progresso à trajetória da PMPR.

#### 4.1 FORMAÇÃO DE CENARISTAS

Por uma mudança de paradigma, recomenda-se que a Polícia Militar do Paraná crie a figura do cenarista em seu rol de funções, agregando-a no quadro de atribuições da Diretoria de Inteligência, inclusive com previsão de inserção no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG/PMPR.

---

<sup>11</sup> Empresa norte-americana de consultoria, fundada em 1987, cujo escopo consistia em orientar organizações sobre formas de adaptação e sucesso em meio a um mundo de incertezas.

É de real importância que o cenarista seja um verdadeiro estudioso, um pesquisador. Deve almejar constante especialização, profissionalização, além de manter-se sempre atualizado.

Também deve possuir características sociáveis, sendo alguém que converse com as pessoas, cultive amizades, acompanhe redes de debate na *internet*, pois tais costumes assegurarão informações proveitosas à sua lide (MARCIAL e GRUMBACH, 2008). Vejamos na íntegra o que os referidos autores pensam a respeito:

... importante conversar com as pessoas, principalmente nos eventos de que se participar. Esse procedimento é muito importante para todo cenarista, visto que as pessoas em geral passam informações gratuitamente para interlocutores educados, atenciosos e bem informados, especialmente aqueles que fazem perguntas inteligentes. O cenarista deve cultivar a amizade das pessoas. Deve também cultivar o hábito de participar de redes e listas de discussão, assim como “navegar” na internet. Isso permite que se mantenha informado acerca dos principais fatos e acontecimentos de diversas áreas do conhecimento, muitas vezes antes de estes serem veiculados em jornais e revistas. (MARCIAL e GRUMBACH, 2008, p. 67)

A instituição terá que reunir esforços para promover capacitações e intercâmbios ao cenarista, haja vista que a participação em cursos e a troca de experiências em outros países agregarão conhecimentos imensuráveis à realidade paranaense.

#### 4.2 NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Recomenda-se, outrossim, a criação de um núcleo de inteligência estratégica na Diretoria de Inteligência da corporação, qualificando-o como objetivo estratégico do SIPOM. Sua composição perpassaria por um grupo de agentes chefiado por um oficial superior, contando com outros oficiais e praças devotados à tônica em tela.

O núcleo proposto se dedicaria à contínua identificação de oportunidades e ameaças no monitoramento do ambiente, com estudos e análises prospectivas, criação de cenários futuristas e demais produções de conhecimentos regidas pelo princípio da antecipação.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se destinou a demonstrar a magnitude da espécie da inteligência estratégica no âmbito da segurança social, como ferramenta vital às missões da Polícia Militar do Paraná. Sobre a alta administração castrense paira uma grande responsabilidade, qual seja a de ditar os rumos institucionais em meio a conjunturas

complexas, o que requer o mais qualificado assessoramento para a tomada de decisão, mediante a produção metodológica de conhecimento.

Os serviços de inteligência atingiram um altíssimo grau de importância em qualquer ramo de atividades no mundo, pelo que se vislumbra no sistema de inteligência da PMPR o principal suporte para o enfrentamento do porvir.

Reforça-se que as ações de policiamento ostensivo e de preservação da ordem pública devem estar pautadas pelo caráter antecipatório. Tal cultura precisa ser incutida na corporação, entendendo-se o papel da inteligência estratégica e os produtos que ela pode oferecer.

A ideia a ser implantada consiste no abandono de fórmulas convencionais e na adoção de métodos inovadores. A construção de cenários futuristas é uma ciência fenomenal. Sua prática certamente trará uma nova luz às estratégias da PMPR. A formação de cenaristas e a criação do núcleo de inteligência estratégica são dignas de um olhar acolhedor por parte da Diretoria de Inteligência, pois certamente elevarão sua capacidade de produção prospectiva.

Perceba-se que os cenários futuristas poderão direcionar as políticas públicas a serem delineadas, a fim de que a força militar paranaense conduza suas ações de forma eficaz, com maior possibilidade de sucesso.

Portanto, conclui-se que as proposições apresentadas ao longo do presente ensaio são perfeitamente factíveis. Seja a Polícia Militar do Paraná cada vez mais pujante, com visão de futuro e investida de protagonismo em seu eterno compromisso de proteção da vida.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei n. 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 8 dez. 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19883.htm). Acesso em: 26 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 4.376, de 13 de setembro de 2002. Dispõe sobre a organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 set. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4376.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4376.htm). Acesso em: 27 mar. 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP)**, 4ª edição, Brasília/DF, 2014.

CEPIK, Marco A. C. **Espionagem e democracia**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FERNANDES, A. J. M. **A Inteligência Estratégica e seu caráter essencial para a efetividade das atividades desenvolvidas pela Polícia Militar no provimento da segurança pública em Minas Gerais**. Monografia do Curso de Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública. Escola Superior do Ministério Público. Belo Horizonte/MG, 2011.

GILL, Peter; PHYTHIAN, Mark. **Intelligence in an insecure world**. Cambridge: Polity Press, 2006.

GODET, Michel. **Scenarios and strategic management**. London: Butterworths Scientific, 1987.

\_\_\_\_\_. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**. Lisboa: Cepes, 2000.

GONÇALVES, Joanisval B. **Atividade de Inteligência e Legislação Correlata**. Série Inteligência, Segurança e Direito. 6ª ed. Niterói/RJ: Ed. Impetus, 2018.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. **A inteligência estratégica como atividade essencial para as instituições de segurança pública**. Cadernos de Segurança Pública, Rio de Janeiro, Ano 12, n. 12, set. 2020.

KENT, Sherman. **Informações Estratégicas**. Rio de Janeiro: Editora Biblioteca do Exército, 1967.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor**. 5ª ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA. **Curso de Metodologia de Produção do Conhecimento (Planejamento)**. Edição 2019. Curitiba/PR, 2021.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Cap. 11, p. 237-247. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

NEVES, Flávia. Disponível em: <https://duvidas.dicio.com.br/circulo-vicioso-ou-ciclo-vicioso/>. Acesso em: 4 maio 2022.

PMPR, Portaria n. 611/2021 – CG. Aprova a **Estratégia do Sistema de Inteligência da Polícia Militar do Paraná**. Curitiba: Ajudância-Geral / Boletim do Comando-Geral nº 118, de 29 jun. 2021.

\_\_\_\_\_, Portaria n. 612/2021 – CG. Aprova a **Política de Inteligência da Polícia Militar do Paraná**. Curitiba/PR: Ajudância-Geral / Boletim do Comando-Geral nº 118, de 29 jun. 2021.

\_\_\_\_\_, **Curso de Inteligência (CI) – Categoria Oficiais**. Academia Policial Militar do Guatupê (APMG). São José dos Pinhais/PR, 2021.

\_\_\_\_\_, Portaria n. 273, de 8 de março de 2022. Aprova o **Planejamento Estratégico da PMPR (2022 – 2035)**. Curitiba/PR: Ajudância-Geral / Boletim do Comando-Geral nº 054, de 21 mar. 2022.

\_\_\_\_\_, **Polícia Militar contém ataque de quadrilha e evita roubo à empresa de valores em Guarapuava (PR)**. Disponível em: <https://www.pmpr.pr.gov.br>. Acesso em 15 maio 2022.

SCHWARTZ, Peter. **The art of long view: planning for the future in an uncertain world**. New York: Doubleday, 1996.

SOUZA SÁ, Sérgio. **A Importância da Inteligência Estratégica para as Operações de GLO**. Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, p. 8-9, 2020. Disponível em: <https://repositorio.esg.br>. Acesso em: 17 abr. 2022.