

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Inf **HUGO LEONARDO ROCHA DOS SANTOS**

**Programa Lucerna:**  
um vetor para valorização do profissional de inteligência



Rio de Janeiro

2024

Maj Inf **HUGO LEONARDO ROCHA DOS SANTOS**

**Programa Lucerna:**  
um vetor para valorização do profissional de inteligência

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Orientador: TC Int MAURO CÉSAR DA CRUZ MAGALHÃES

Rio de Janeiro

2024

S237p

Santos, Hugo Leonardo Rocha dos

Programa Lucerna : um vetor para valorização do profissional de inteligência. / Hugo Leonardo Rocha dos Santos. - 2024.

111 f. il. 30 cm.

Orientador : Mauro César da Cruz Magalhães

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2024.

Bibliografia: f. 92 - 96.

1. Inteligência Militar. 2. Programa Lucerna. 3. Carreira De Inteligência. 4. Reestruturação. 5. . I Título

CDD 363.2830981


Maj Inf **HUGO LEONARDO ROCHA DOS SANTOS**

**Programa Lucerna:**  
um vetor para valorização do profissional de inteligência

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase Defesa Nacional.

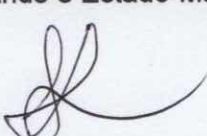
Aprovado em 10 de outubro de 2024.

COMISSÃO AVALIADORA



---

TC Int MAURO CESAR DA CRUZ MAGALHÃES – Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



---

Maj QEM LEONARDO HENRIQUE MOREIRA – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército



---

Maj Med ROGÉRIO SANTOS SILVA – Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Aos meus pais, avós e à minha irmã em cujas virtudes e exemplos procuro espelhar a minha jornada. À minha esposa Iáscara e aos meus filhos Maria e João, os esteios da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo que guia e protege os meus passos.

Aos meus pais, Antônio Sales e Ana Rita pelo apoio incondicional à minha vida pessoal e profissional e a quem credito tudo que alcancei.

À minha esposa pelas demonstrações diárias de amor e carinho, e pela compreensão nos inúmeros momentos em que foi privada da minha companhia e atenção em prol da execução desta tarefa.

Aos meus amados filhos Maria e João cuja ternura e pureza imprimem um novo significado a minha existência.

À minha irmã pelo exemplo de luta e altruísmo.

**Aos meus amigos “Soldados do Silêncio”, os quais por imposição do dever não posso nomear, que zelam diuturnamente, de forma silente e anônima, pelos desígnios desta Nação, em cujo profissionalismo, abnegação e dedicação me inspiro permanentemente.**

Ao Cel Eulálio, Chefe e Amigo cujas profícuas orientações e conversas deram origem as ideias abordadas nesse trabalho.

Ao Cel Sberni, exemplo de Oficial, grande entusiasta do SIEEx e um dos maiores incentivadores da minha jornada até a ECEME.

Aos amigos Bruno, Felipe, Marcelo e Chycziy pelas inúmeras e inestimáveis contribuições a esta pesquisa.

Ao TC Mauro, meu orientador, que de forma sábia, paciente e profissional direcionou a elaboração desta pesquisa.

“O que se chama presciência, não pode ser obtido de espíritos, nem de deuses, nem da analogia com eventos passados, nem de cálculos. É obtido por meio de homens que conhecem a situação do inimigo.”

(Sun Tzu)

## RESUMO

A Inteligência Militar (IM) é um vetor fundamental para subsidiar os processos decisórios no âmbito do Exército Brasileiro e contribui de modo singular para a consecução dos objetivos da Instituição. Ante a relevância dessa temática, o Exército concebeu o Programa Lucerna. Essa iniciativa estratégica tem como cerne a remodelação da estrutura de Inteligência Militar do Exército Brasileiro, para adequá-la a amplitude dos desafios do século XXI e à envergadura geopolítica do Brasil. Com vistas a atingir esse objetivo, o programa é composto por três projetos: Ares, Atena e Hermes. Tais programas atuam de forma sinérgica e harmônica, em linhas de esforço distintas, para permitir a transformação da Inteligência Militar. Nessa conjuntura, os recursos humanos empregados na atividade de Inteligência estão sujeitos a tais transformações e àquelas que se processam no Exército como um todo. Esses militares, uma vez integrados ao Sistema de Inteligência do Exército (SIEEx), se inserem em uma trajetória profissional distinta do restante do Exército, face às suas peculiaridades e as obrigações as quais estão sujeitos. A esse trajetória singular é aplicada a denominação de carreira de Inteligência. Em virtude da sua relevância, esse ativo se constitui, ao mesmo tempo, principal insumo do Programa Lucerna e no produto mais importante da transformação do SIEEx. Em virtude disso, os processos e mecanismos de valorização profissional desse universo constituem uma ferramenta indispensável para potencializar os resultados do Programa Lucerna. Nesse contexto, essa pesquisa apresenta o Programa Lucerna como um vetor para reestruturar o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx, no que tange à valorização dos Recursos Humanos, bem como gerar ganhos na eficiência dos elementos empregados em Operações de Inteligência. Assim, o objetivo desse estudo é analisar como o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx bem como, gerar ganhos na eficiência do Sistema, concluindo sobre a sua importância para racionalização dos recursos humanos do SIEEx. Para tanto, foi embasada por uma revisão da literatura com cerne em vasta bibliografia sobre a carreira de Inteligência e o Programa Lucerna, incluindo manuais, portarias e documentações normativas do EB e publicações de doutrinas estrangeiras semelhantes a nossa. Foi empreendida ainda, uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário à Operadores de Inteligência com vivência em OI/OMIM. Foram executadas ainda entrevistas com instrutores e ex-instrutores da EsIMEx e com um integrante do CIE. Os resultados obtidos pode contribuir para o aperfeiçoamento da Inteligência Militar, a partir da sugestão de um desenho operativo para a reestruturação do itinerário profissional no âmbito do SIEEx.

**Palavras-chave:** inteligência militar; programa lucerna; carreira de inteligência; reestruturação.



## ABSTRACT/RESUMEN

Military Intelligence (MI) is a fundamental vector for supporting decision-making processes within the Brazilian Army and contributes uniquely to the achievement of the Institution's objectives. Given the relevance of this theme, the Army conceived the Lucerna Program. This strategic initiative focuses on remodeling the structure of Military Intelligence in the Brazilian Army to adapt it to the breadth of challenges of the 21st century and the geopolitical stature of Brazil. To achieve this goal, the program consists of three projects: Ares, Athena, and Hermes. These programs operate synergistically and harmoniously, along distinct lines of effort, to enable the transformation of Military Intelligence. In this context, the human resources employed in Intelligence activities are subject to such transformations and those occurring within the Army as a whole. These military personnel, once integrated into the Army Intelligence System (SIEEx), enter a professional trajectory distinct from the rest of the Army, due to their peculiarities and the obligations to which they are subject. This unique trajectory is referred to as an Intelligence career. Due to its relevance, this asset constitutes, at the same time, the main input of the Lucerna Program and the most important product of the transformation of SIEEx. Consequently, the processes and mechanisms for professional enhancement in this realm are an indispensable tool to maximize the results of the Lucerna Program. In this context, this research presents the Lucerna Program as a vector for restructuring the professional pathway of military personnel within the SIEEx, regarding the enhancement of Human Resources, as well as generating gains in the efficiency of elements employed in Intelligence Operations. Thus, the objective of this study is to analyze how the Lucerna Program can impact the restructuring of the professional pathway of military personnel within the SIEEx and generate gains in the efficiency of the System, concluding on its importance for the rationalization of human resources in the SIEEx. To this end, it was based on a literature review centered on a vast bibliography regarding the Intelligence career and the Lucerna Program, including manuals, ordinances, and normative documents from the Brazilian Army, as well as publications of foreign doctrines similar to ours. A field research was also conducted, applying a questionnaire to Intelligence Operators with experience in OI/OMIM. Interviews were also conducted with instructors and former instructors from EsIMEEx and with a member of CIE. The results obtained may contribute to the improvement of Military Intelligence, through the suggestion of an operational design for the restructuring of the professional pathway within the SIEEx.

**Keywords:** military intelligence; lucerna program; intelligence career; restructuring

## LISTA DE IMAGENS, QUADROS E TABELAS

Imagem 1	Estrutura do SIEx .....	21
Imagem 2	Concepção do SIEx .....	21
Imagem 3	OEE.....	40
Imagem 4	Quadro PDCCF .....	37
Imagem 5	Moldura do Projeto Apolo.....	84
Quadro 1	Questões de Estudo .....	16
Quadro 2	Desenho da pesquisa.....	29
Tabela 1	Moldura conceitual das dimensões da Inteligência Militar.....	20
Tabela 2	Moldura conceitual do Programa Lucerna .....	25
Tabela 3	Aspirações profissionais.....	52
Tabela 4	Contribuição do Operador de Inteligência fora dos OI/OMIM	54
Tabela 5	Contribuição do Oficial Operador de Inteligência	59
Tabela 6	Dissonâncias na valorização dos recursos humanos dos OI/OMIM.....	77
Tabela 7	Suporte para o Recrutamento	82
Tabela 8	Suporte para o novo curso	83
Tabela 9	Plano de desmobilização de integrantes de OI	86

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1	PROBLEMA E OBJETIVOS .....	12
1.2	DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO .....	13
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL</b> .....	16
2.1	INTELIGÊNCIA MILITAR .....	16
2.2	SIEX.....	19
2.3	PROGRAMA LUCERNA .....	21
2.4	A VALORIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO.....	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	27
3.1	DESENHO DA PESQUISA .....	27
3.2	ESTRATÉGIA DA PESQUISA .....	31
3.2.1	COLETA DE DADOS .....	31
3.2.2	TRATAMENTO DE DADOS .....	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	36
4.1	A CONCEPÇÃO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO LUCERNA.....	37
4.2	OS PARÂMETROS DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DO OPERADOR DE INTELIGÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	40
4.2.1	PECULIARIDADES DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS NO SIEX.....	54
4.3	A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SIEX.....	59
4.3.1	OS IMPACTOS DOS ATUAIS INSTRUMENTOS DE VALORIZAÇÃO NA CARREIRA DOS MILITARES DO SIEX.....	68
4.4	O PROGRAMA LUCERNA COMO VETOR DE REESTRUTURAÇÃO DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	75
4.4.1	SUGESTÕES PARA REESTRUTURAÇÃO DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	78

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PRAÇAS .....	97
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE OFICIAIS .....	103
	APENDICE 1 – DESENHO OPERACIONAL DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS NO SIEX.....	110
	APENDICE 2 – DESENHO OPERACIONAL DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DAS PRAÇAS NO SIEX .....	111

## 1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Militar se constituiu em um elemento decisivo para a eficácia do processo decisório em todos os níveis, um vetor de potencialização das capacidades militares e em última análise, uma das condicionantes para a consecução dos objetivos propostos para as Operações. Tendo como escopo esta premissa, e atendendo à diretrizes da Política Nacional de Defesa (PND) e da Estratégia Nacional de Defesa (END), o Exército Brasileiro instituiu o Programa Estratégico Lucerna.

O Programa Lucerna se assenta na necessidade de reestruturação do Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) ante aos desafios impostos à Força no século XXI e fruto da envergadura geopolítica do Brasil no cenário Internacional. As transformações decorrentes do desenrolar dos projetos que compõe o Programa se fazem sentir de forma mais acentuada no ativo mais importante SIEx: os Recursos Humanos.

A iniciativa remonta às necessidades identificadas ainda no início dos anos 2000, que submetidas a um judicioso estudo doutrinário resultaram em uma proposta apresentada pelo Centro de Inteligência do Exército (CIE) ao Estado-Maior do Exército (EME), conforme afirma o General Ramires:

Em 2012, o Centro de Inteligência do Exército (CIE) enviou ao Estado-Maior do Exército o resultado de um trabalho iniciado em 2009, que consistiu em um profundo estudo de doutrinas de Inteligência Militar aplicadas por países com experiência em combate ou que têm estruturas de Inteligência atuantes em tempos de paz. Batizado de “Projeto Lucerna, este estudo teve como principal objetivo apresentar uma proposta de reestruturação do Sistema de Inteligência do Exército (SIEx), permitindo sua adequação à transformação por que passa o Exército Brasileiro. (DEFESANET, 2013).

Desde a sua implantação em 2014, o então Projeto Lucerna vem suscitando a produção de conhecimento científico relevante que orbita principalmente em torno da especialização de recursos humanos que é considerada como condição *sine qua non* para o desenvolvimento das capacidades requeridas pelo Exército, segundo Córdova (2021).

Em uma percepção análoga, Júnior (2023) discorre sobre o Programa Lucerna no contexto da necessidade integração de estabelecimentos de ensino para a capacitação de recursos humanos.

Tais elementos, uma vez integrados ao SIEx, se inserem em uma trajetória profissional distinta face as suas peculiaridades e obrigações. A essa trajetória se aplica a denominação de carreira de Inteligência, que se traduz no itinerário profissional do militar no SIEx.

Essas perspectivas evidenciam a relevância dos recursos humanos como principal insumo do Programa Lucerna ao mesmo tempo que estabelecem esse ente como o produto mais relevante do processo de transformação do SIEx.

## 1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS

O Programa Lucerna dinamizou a atividade de Inteligência Militar no âmbito do Exército Brasileiro por meio da criação de novas estruturas, implementação de meios e materiais de Inteligência e remodelação da estrutura de ensino. Essas ações promoveram profundas transformações no SIEx e ensejam a necessidade de compreensão dessa iniciativa estratégica, sobretudo no que tange às Operações de Inteligência (Op Intlg).

A produção científica relativa ao fenômeno em tela não contempla um estudo pormenorizado dos desdobramentos dessas modificações para o elemento motriz desse processo de transformação: os recursos humanos. É notório, que esse ativo é o que torna o SIEx uma estrutura proeminente no contexto do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN).

A falta de engajamento em compreender essa faceta do Programa Lucerna pode comprometer os frutos dessa salutar iniciativa, em virtude dos impactos potenciais nos recursos humanos oriundos dessa transformação.

Diante do quadro apresentado, procura-se por meio dessa pesquisa estabelecer conexões entre os objetivos do Programa Lucerna e os seus produtos mais tangíveis, propondo-se a responder a seguinte situação-problema: **em que medida o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação do itinerário profissional dos militares no SIEx, no que**

### **tange à valorização dos Recursos Humanos, bem como na eficiência dos elementos empregados em Operações de Inteligência?**

Com vistas à resolução do problema apresentado, com fundamentação teórica e adequada profundidade de investigação, foi definido o seguinte objetivo geral: **analisar como o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação do itinerário profissional bem como, gerar ganhos na eficiência do SIEx, concluindo sobre a sua importância para a racionalização dos recursos humanos no SIEx.**

Com o intuito de orientar a pesquisa para a consecução do objetivo geral, foram estabelecidos como parâmetro os seguintes objetivos específicos:

- a. caracterizar o Programa Estratégico Lucerna;
- b. descrever o itinerário profissional do militar do Exército Brasileiro no âmbito do SIEx;
- c. caracterizar os recursos humanos do SIEx empregados em Operações de Inteligência;
- d. descrever os atuais processos e procedimentos para valorização de recursos humanos no SIEx e no EB;
- e. apresentar as características da carreira de Inteligência em outros Sistemas;
- f. analisar a estrutura e as atuais limitações do itinerário profissional do militar no SIEx, no que tange à valorização dos recursos humanos;
- g. identificar possíveis ganhos de eficiência do SIEx derivados da reestruturação do itinerário profissional do militar no SIEx; e
- h. propor parâmetros para a reestruturação do itinerário profissional do militar no SIEx, tendo como escopo a valorização e a racionalização dos recursos humanos do SIEx.

## **1.2 DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO**

O Programa Lucerna teve início por meio da Portaria nº 100, do Estado-Maior do Exército, de 21 de maio de 2014, com um Projeto Estratégico de mesmo nome. As repercussões da implementação dessa iniciativa estratégica foram

percebidas nos últimos dez anos. Dessa forma, o recorte temporal dessa pesquisa compreenderá os eventos ocorridos entre maio de 2014 e dezembro de 2023.

Balizado por essas premissas temporais, o estudo se ocupará dos recursos humanos especializados que ocupam ou ocuparam cargos no SIEEx, já que esses se enquadram na concepção do itinerário profissional do militar no SIEEx, adotada nessa pesquisa. Dentro dessa perspectiva, a pesquisa se restringirá a estruturas cuja atividade fim é a Inteligência Militar. Em virtude do exposto, essa pesquisa terá como enfoque os recursos humanos especializados que estão alocados nos Órgãos de Inteligência (OI), nas Organizações Militares de Inteligência Militar (OMIM), no CIE e na Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEEx), com ênfase nas praças.

As Agências de Inteligências, ficaram de fora do escopo dessa investigação, em virtude de não comporem as estruturas acima bem como, de não terem sido completamente abarcadas pelos esforços empreendidos pelo Programa. A pesquisa também não considera os elementos não especializados que integram o SIEEx, em função sobretudo da rotatividade dos mesmos.

Desta feita, a fim de balizar a execução desta pesquisa, questões de estudo serão submetidas à investigação:

#### QUADRO 1 - Questões de Estudo

Questões de Estudo	Objetivos
1) Qual é a concepção do Programa Estratégico Lucerna?	a, g, c
2) Quais parâmetros definem o itinerário profissional dos militares no SIEEx ?	b, c, e, f
3) Como é feita a valorização dos recursos humanos no âmbito do SIEEx?	b, c, d, f
4) Quais são as possibilidades e limitações do Programa Lucerna, no contexto da reestruturação do itinerário profissional do militar no SIEEx, no que tange à: a) Valorização dos recursos humanos? b) Incremento da eficiência?	a, d, e, f
5) Comos as entregas do Programa Lucerna podem impactar na reestruturação do itinerário profissional do militar no SIEEx?	f, g, h
6) Como a reestruturação do titinerário profissional do militar no SIEEx pode contribuir para racionalização dos recursos humanos no SIEEx?	g, h
7) Quais os impactos e reflexos do Programa Lucerna para a eficiência do SIEEx?	g
8) Quais modificações devem ser implementadas no itinerário profissional do militar no SIEEx para permitir uma adequada valorização profissional?	g, h

**Fonte:** elaborado pelo autor.



### 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A presente pesquisa se destina a compreender a interação entre o Programa Lucerna e seus fenômenos correlatos, de modo a estabelecer uma relação causal entre as entregas dessa iniciativa estratégica e a reestruturação do itinerário profissional do militar no SIEx. Face o exposto, este estudo contribui para (i) a compreensão da amplitude do Programa Lucerna, (ii) desvendar as peculiaridades do itinerário profissional do militar no âmbito do SIEx (iii) a elaboração de um quadro analítico sobre a reestruturação do itinerário profissional do militar no SIEx. Desse modo, a pesquisa favorece o aperfeiçoamento e reestruturação do SIEx, a partir da sugestão de um Desenho Operacional de um plano para a reestruturação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx. De acordo com a Doutrina de Operações Conjuntas, o Desenho Operacional é a representação gráfica de uma perspectiva para a transformação de uma situação. (BRASIL, 2020)

O Desenho Operacional se constitui de um relevante instrumento para visualizar e comunicar conceitos e ideias de uma forma clara e acessível. Esse produto permite integrar diferentes áreas do conhecimento, combinando elementos visuais, textuais e conceituais de forma interdisciplinar. Dessa forma, trata-se do meio mais adequado para apresentar os resultados desse estudo.

Esta pesquisa se justifica, portanto, por contemplar uma temática atual e relevante tanto para o Exército e quanto para o Estado Brasileiro, cujos resultados podem produzir impactos significativos na gestão de recursos humanos no âmbito do SIEx além de se refletir na eficiência dos Operadores de Inteligência. Nesse contexto, este estudo preenche uma lacuna acadêmica ao adotar uma abordagem inovadora sobre o tema, bem como ao propor a apresentação de um produto tangível ao final da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL

As temáticas do Programa Lucerna e do itinerário profissional do militar do SIEX se apresentam sobre diferentes perspectivas no mundo acadêmico. Face a essa diversidade de abordagens, é impositivo se estabelecer as premissas em torno das quais a pesquisa irá orbitar. Tais premissas se traduzem no referencial teórico-conceitual. Ele figura, portanto, em conjunto de teorias, conceitos, modelos e abordagens que são utilizados para embasar o estudo realizado no trabalho de pesquisa.

Nesse contexto, este capítulo é fundamental para construção dessa pesquisa uma vez que, garante a qualidade e a credibilidade do trabalho, por meio de uma base teórica sólida e da contextualização dos conceitos abordados. Essa estrutura é essencial para que o produto a ser apresentado possa contribuir com o avanço dos conhecimentos na área de estudo.

Com base nesses preceitos, este capítulo foi dividido em subseções que encerram os conceitos mais relevantes para a pesquisa. Essa abordagem contemplará os termos: Inteligência Militar, SIEx, Programa Lucerna, Itinerário profissional do Militar no SIEx e Valorização Profissional. O estabelecimento dessas definições terá como enfoque ainda, a consecução de alguns dos objetivos específicos propostos para esse trabalho.

### 2.1 A INTELIGÊNCIA MILITAR

A História é testemunha de icônicos exemplos nos quais o emprego da Inteligência Militar foi decisivo para o êxito em campanhas militares, segundo Keegan (2003, p-25) “Desde os tempos mais remotos, os líderes militares sempre procuraram obter informações sobre o inimigo, seus pontos fortes e suas debilidades, suas intenções e sua organização bélica.” Esse papel da Inteligência Militar é transversal a todos os componentes da Expressão Militar do Poder Nacional e permeia todos os conceitos apresentados nesse trabalho.

Durante essa evolução histórica, a Inteligência Militar foi organizada em torno de diversas capacidades e objetivos que variavam de acordo com a época e a natureza do conflito. Tais fatores estão na gênese das diversas Doutrinas de Inteligência Militar que atualmente, é concebida para prover conhecimento a respeito dos diversos fatores que influem no combate. Alinhada com essa percepção, a doutrina de Defesa do Canadá adota a seguinte concepção a respeito de Inteligência Militar:

É o produto da busca, do tratamento, da análise, da integração e da interpretação das informações disponíveis sobre os Estados estrangeiros, as forças ou elementos hostis ou suscetíveis de serem, a geografia e os fatores sociais e culturais que contribuem para a compreensão do ambiente operacional real ou potencial. (CANADÁ, 2015, tradução nossa)

O Departamento de Defesa dos EUA possui um conceito similar ao da doutrina de Defesa do Canadá, agregando a noção de que as informações são processadas e avaliadas. A terminologia do Departamento de Defesa, na publicação *Dictionary of Military and Associated Terms*, abrange também todas as atividades que resultam no produto “Inteligência”, bem como todas as organizações engajadas no processo (E.U.A, 2016, p. 114). Ambas concepções se debruçam sobre a Inteligência Militar como um produto e apresentam uma visão mais generalista.

Apoiando-se em premissas semelhantes as supracitadas, o Exército da Colômbia, no *Manual Fundamental del Ejército*, concebe a Inteligência Militar como:

[...] o produto resultante do planejamento do esforço de busca de dados através da coleta, processamento, integração, avaliação, análise e interpretação das informações disponíveis relativas as variáveis da missão (**Missão, Inimigo, Terreno e Clima, Tropas e Apoios Disponíveis, Tempo Disponível, Considerações Civas, ‘METT-TC’**)<sup>1</sup> que permite visualizar as Áreas de Operações (AO) atuais e futuras”. (COLOMBIA, 2016, p. 1, tradução nossa, grifo nosso)

Essa abordagem já enseja uma conceito doutrinário com aspectos de interesse militar mais detalhados.

O Exército Brasileiro no manual EB20-MF-10.107, Inteligência Militar (IM), traz o seguinte panorama a respeito dessa atividade:

---

<sup>1</sup> Concepção semelhante da doutrina do EB que estabelece Missão, Inimigo, Terreno e Condições Meteorológicas, Meios, Tempo e Considerações Civas como fatores da decisão.

A IM é conjunto de atividades e tarefas técnico militares exercidas em caráter permanente, com o objetivo de produzir conhecimentos de interesse dos comandantes e seus estados-maiores em todos os níveis, bem como proteger conhecimentos sensíveis, instalações e pessoal do EB contra a ação da Inteligência oponente.” (BRASIL, 2015a, p. 4-1)

A conceituação adotada pelo EB é a mais completa das apresentadas e diferentemente das demais, é assertiva ao estabelecer a IM como um “conjunto de atividades”. Essa noção encerra a percepção que mais do que o produto em si, a Inteligência Militar é composta sistema harmônico voltado para a produção de conhecimento.

Depreende-se, portanto, que a IM é atividade militar desenvolvida de forma sistemática e perene, com o objetivo de elucidar questões a respeito dos fatores que influenciam no combate e cujo produto subsidia o planejamento e a condução das Operações Militares bem como a salvaguarda dos ativos de interesse do EB.

**TABELA 1 - Moldura conceitual das dimensões da Inteligência Militar**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Inteligência	<i>“Conjunto de atividades e tarefas(...), exercidas em caráter permanente, com o objetivo de produzir conhecimentos de interesse (...)” (Brasil, 2015, p. 4-1).</i>
Militar	<i>“Informações disponíveis relativas as variáveis da missão (Missão, Inimigo, Terreno e Clima, Tropas e Apoios Disponíveis, Tempo Disponível, Considerações Civis (...)” (Colômbia, 2016, p.1).</i>
Objetivo	<i>“(...) compreensão do ambiente operacional real ou potencial” (Canadá, 2015)</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nas referências citadas.

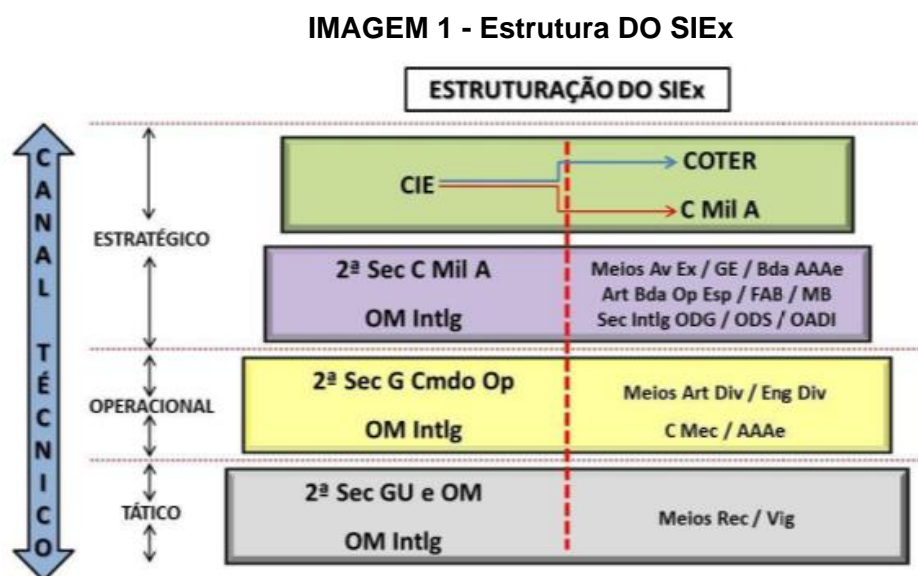
Em torno dessa concepção de Inteligência Militar está estruturado o Sistema de Inteligência do Exército (SIEEX).

## 2.2 O SIEEX

No âmbito do EB, o Sistema de Inteligência do Exército é a entidade responsável pela Inteligência Militar e agrupa as estruturas encarregadas de operacionalizar essa atividade. A esse respeito, a doutrina militar no manual EB20-MF-10.107, Inteligência Militar Terrestre, faz a seguinte consideração:

O SIEEx compreende os órgãos e as pessoas do EB que, sob a responsabilidade dos comandantes, chefes ou diretores, estão envolvidos na execução das atividades e tarefas de Inteligência ou que estão ligados à sua regulamentação e normatização. (BRASIL, 2015a, p. 7-1.)

A imagem 1 ilustra esse conceito, a partir das diversas estruturas que compõe o SIEEx.

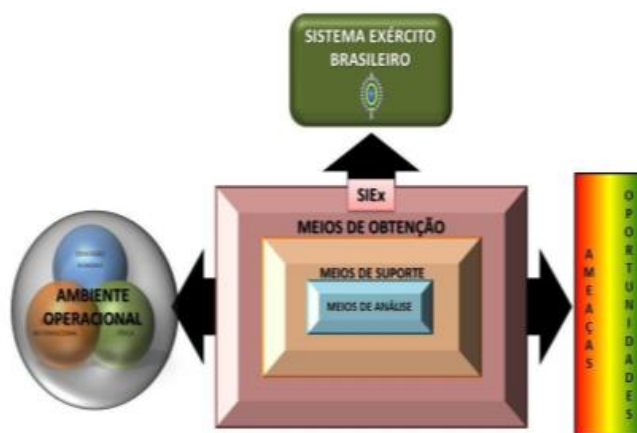


Fonte: BRASIL, 2015, p. 7-3.

Cabe ao SIEEx, a confecção de produtos de Inteligência que permitam ao EB estar em condições de fazer face a qualquer ameaça à soberania ou à integridade nacional em conformidade com o preconizado pela legislação vigente, de acordo com o manual EB20-MF-10.107, Inteligência Militar Terrestre (2015a, p. 7-1).

Para cumprir essas atribuições com plenitude, de acordo com mesmo manual, o SIEEx é concebido sob um tripé funcional que permeia todas as suas estruturas: obtenção, análise e suporte. Esta conformação é sintetizada na imagem 2:

**IMAGEM 2 - Concepção DO SIEx**



**Fonte:** BRASIL, 2015, p. 7-3.

De acordo com essa concepção os meios de obtenção “[...] atuam no Amb Op e no Espaço de Batalha, como sensores de dados sobre as ameaças e oportunidades existentes” (BRASIL, 2015, p. 7-1).

Aos meios de análise cabe a elaboração dos produtos de Inteligência que subsidiam os processos decisórios nos diversos escalões tendo como base, os dados oriundos dos meios de obtenção. A ligação entre os meios de obtenção e os meios de análise é efetuada pelos meios de suporte a quem cabe ainda a ligação com os usuários dos produtos de Inteligência. Os meios de suporte fornecem ainda elementos tecnológico que permitam maximizar a atuação dos meios de análise e obtenção (BRASIL, 2015, p. 7-2).

Em todos os escalões as estruturas do SIEx se fazem presentes para prover o subsídio necessário aos diversos processos decisórios.

Os meios de análise se consubstanciam nas Seções de Inteligência (2º Seção de cada OM.) que também são classificadas como Agências de Inteligência (AI) no âmbito do SIEx.

Já os meios de busca possuem a seguinte configuração de acordo com EB20-MF-10.107, Inteligência Militar Terrestre:

Os meios de obtenção podem ser especializados ou não especializados. Os especializados, existentes nas OM de Inteligência de cada escalão (no âmbito do SIEx são também designados como Órgãos de Inteligência – OI), empregam técnicas operacionais específicas para a busca de dados. Os não especializados, orgânicos das OM subordinadas de cada comando, realizam ações de reconhecimento e vigilância. (BRASIL, 2015, p. 7-2)

O órgão central do SIEx é o Centro de Inteligência do Exército (CIE). Cabe ao CIE, entre outras missões, fornecer a estrutura de suporte e gerenciamento

do SIEx (BRASIL, 2015, p. 7-2).

Foi para aperfeiçoar essa estrutura que o Exército concebeu o Programa Estratégico Lucerna.

### 2.3 O PROGRAMA LUCERNA

O Programa Lucerna é o objeto central desse estudo e constitui-se de um vetor de transformação do SIEx. Por meio dessa iniciativa estratégica, o EB visa dotar a Inteligência Militar de capacidades compatíveis com as atuais e futuras demandas da Força.

A Diretriz de implantação do então Projeto Lucerna, ainda em 2014, traz como objetivo o seguinte:

Dotar o Exército Brasileiro de uma nova estrutura para o Sistema de Inteligência do Exército (SIEx), com vistas a impactar os processos de apoio à decisão, pela integração das estruturas de análise de Inteligência às estruturas de obtenção de dados de diversas fontes. (BRASIL, 2014)

Nesta fase, por ainda tratar-se de um Projeto Estratégico, a iniciativa se debruça de forma superficial sobre o itinerário a ser seguido para atingir este objetivo.

A maturação dessa iniciativa, deu origem ao Programa Estratégico Lucerna (Prg EE LUCERNA), no ano de 2020, com o objetivo de ampliar os resultados no antigo Projeto. Em uma perspectiva mais abrangente, o Programa passa a ter a seguinte concepção:

O Prg EE LUCERNA tem por objetivo transformar o SIEx, incrementando a capacidade de obtenção de dados, adaptando e/ ou criando Organizações Militares (OM) vocacionadas para a Inteligência de Combate e aumentando a capacidade de análise. (BRASIL, 2020)

Para consecução desse objetivo, o Prg EE LUCERNA estabeleceu eixos de atuação que ensejaram a criação de três projetos: (i) o Projeto Atena, voltado para a atualização e a modernização do ensino da Disciplina IM no âmbito do EB; (ii) o Projeto Hermes, focado na modernização da estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); e o Projeto Ares, direcionado para transformação, de forma gradual e faseada, das atuais estruturas de IM,

distribuídas aos diversos escalões da F Ter.

Tais objetivos do Programa encontra-se em consonância com a Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END), e estão alicerçados notadamente, na Ação Estratégica de Defesa 5 (AED-5) “Fortalecer o Sistema Brasileiro de Inteligência. (BRASIL, 2020)

O Exército Brasileiro, norteado por esses preceitos normativos, estabeleceu no Plano Estratégico do Exército 2024-2027 (PEEx 2024-2027), a ação estratégica 6.1.5, cuja redação é: “Aperfeiçoar o Sistema de Inteligência do Exército”, e que tem como escopo o Programa Lucerna, conforme a imagem 3.(BRASIL, 2023)

**IMAGEM 3 – OEE 6**

<b>OEE 6 - APERFEIÇOAR OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DE COMANDO E CONTROLE DO EXÉRCITO</b>				
<b>Estratégia</b>	<b>Ação Estratégica</b>	<b>Iniciativa Estratégica</b>	<b>Período de Execução</b>	<b>Prg EE/AO</b>
6.1 Aperfeiçoamento do Sistema de Informação do Exército	6.1.3 Aperfeiçoar a gestão dos dados de interesse do Exército	6.1.3.4 Aperfeiçoar os produtos relacionados com a infraestrutura dos dados corporativos.	2024/2027	(5)
		6.1.3.5 Desenvolver modelos de dados baseados em Inteligência Artificial.		
	6.1.4 Aperfeiçoar a estrutura de suporte aos sistemas de informação do Exército	6.1.4.1 Obter a estrutura de desenvolvimento e operação dos sistemas de informação do Exército.		
		6.1.4.2 Aperfeiçoar a qualidade dos sistemas de informação do Exército, utilizando tecnologias e processos inovadores.		
	6.1.5 Aperfeiçoar o Sistema de Inteligência do Exército (SIEx)	6.1.5.1 Aperfeiçoar o ensino de Inteligência no Exército.		LUCERNA
		6.1.5.2 Aperfeiçoar as estruturas do SIEx.		
		6.1.5.3 Aperfeiçoar e modernizar os sistemas e estruturas de Tecnologia da Informação e Comunicação do SIEx e meios de obtenção.		
6.2 Aperfeiçoamento do Sistema de Comando e Controle do Exército	6.2.1 Aperfeiçoar as Comunicações do Exército	6.2.1.1 Obter SMEM de Comunicações.	2024/2031	OCOP
		6.2.1.2 Aperfeiçoar a logística do material CI VII.		(5)
		6.2.1.3 Concluir a implantação da nova Es Com (Brasília/DF).		Sentinela da Pátria
		6.2.1.4 Transformar a Cia C <sup>2</sup> /C Com G Ex (Brasília/DF) em Btl C <sup>2</sup> .	2024/2027	(5)
		6.2.1.5 Prosseguir na implantação do 2º Pel Com/2º Bda Inf SI (São Gabriel da Cachoeira/AM).		Amz Ptg
		6.2.1.6 Reestruturar o Sistema de Comando e Controle dos Comandos Militares de Área não abrangidos pelo Prg EE SISFRON.		OCOP

Fonte: BRASIL, 2023, p. 22.

Cada uma das Iniciativas Estratégicas relacionadas ao Programa Lucerna pode ser materializada pelas entregas previstas pelos Projetos Ares, Hermes e Atena. Tais entregas orbitam em torno dos seguintes objetivos específicos dos Programas (BRASIL, 2020):

a. Projeto Atena

- 1) Finalizar as novas instalações da EsIMEx
- 2) Incrementar o ensino da Disciplina IM nos estabelecimentos de ensino



do EB, com ênfase para as escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos.

3) Proporcionar um aumento quantitativo/qualitativo na capacitação dos recursos humanos para o SIEx

b. Projeto Hermes

1) Modernizar a estrutura de TIC e os meios de obtenção e análise dos dados oriundos das fontes de sinais, de cibernética e de imagens.

2) Melhorar a integração entre as estruturas responsáveis pela obtenção dos dados oriundos das diversas fontes, particularmente das tecnológicas, e as estruturas responsáveis pela análise e produção do conhecimento.

b. Projeto Ares

1) Reestruturar os Órgão de Inteligência (OI) e as Agências de Inteligência (AI) dos Comandos Militares de Área (C Mil A), Divisões de Exército (DE) e Brigadas (Bda), com base nos conceitos de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade (FAMES).

2) Ampliar – de forma progressiva e seletiva – a capacidade de monitoramento/ controle e apoio à decisão, por meio da transformação faseada dos atuais OI em OM Intlg.

3) Rever e atualizar os Quadros de Organização dos OI do SIEx, propondo a sua transformação para novas estruturas de OM Intlg.

4) Reequipar os OI de forma a ampliar a capacidade de atuação na proteção da sociedade e na prevenção às ações terroristas, tanto em apoio às operações de guerra quanto às de não guerra (Garantia da Lei e da Ordem e ações subsidiárias, dentre outras), participando de operações interagências, conjuntas ou isoladas.

Dessa forma, o Programa Lucerna pode ser sintetizado na seguinte moldura conceitual apresentada na Tabela 2:

**TABELA 2. Moldura conceitual do Programa Lucerna**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Programa Lucerna	<i>“(...) transformar o SIEx...” (BRASIL, 2020).</i>
Projeto Ares	<i>“(...) transformação...das atuais estruturas de IM...” (BRASIL, 2020).</i>
Projeto Atena	<i>“(...) atualização e modernização do ensino da Disciplina de IM...” (BRASIL, 2020).</i>
Projeto Hermes	<i>“(...) modernização da estrutura de TIC...” (BRASIL, 2020).</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nas referências citadas.

## 2.4 A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO

O ativo de maior valor da Instituição Exército Brasileiro são seus Recursos Humanos, conforme destaca a Política de Pessoal do Exército ao estabelecer como orientação geral “Considerar os recursos humanos como primeira prioridade dentre as necessidades do Exército”. (BRASIL, 2023)

Em uma perspectiva semelhante, a Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026 elenca como um dos objetivos: “[...] Prosseguir no aperfeiçoamento da gestão do pessoal da Instituição, mantendo o foco na valorização do mérito e na aplicação eficiente dos cursos e estágios realizados”. (BRASIL, 2023)

Com base em tais premissas, o Plano Estratégico do Exército 2024-2027 estipula como OEE 09 “Fortalecer a Dimensão Humana da Força”. (BRASIL, 2024).

Nesse cenário, ao Departamento Geral do Pessoal (DGP) “[...] compete tomar todas as medidas para Fortalecer a Dimensão Humana e contribuir com a Prontidão e Operacionalidade da Força”. (BRASIL, 2024)

Ainda no nível estratégico, a Concepção de Transformação do Exército Brasileiro e do Desenho da Força 40 apresenta a seguinte assertiva ao tratar do Pessoal:

A crescente complexidade dos cenários exige o desenvolvimento de novas competências, a incorporação e a retenção de profissionais com perfis diversificados, possuidores de expertises em diferentes áreas para viabilizar a transformação do EB, com foco nas Op Cnvg. A gestão de pessoas deve possibilitar que **cada integrante seja empregado em funções compatíveis com suas qualificações** e incentivado a buscar o desenvolvimento contínuo. (BRASIL, 2024) (grifo nosso)

Com base nessa premissa, o processo de transformação do Exército tem como uma das suas principais vertentes, ações voltadas para a dimensão humana da Força conforme assevera a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2023-2027 em:

“O Processo de Transformação em curso tem como um dos seus principais objetivos o fortalecimento da Dimensão Humana da Força, por meio de ações inovadoras, que possam **ATRair, RETER e MOTIVAR** recursos humanos capazes de possibilitar à Instituição a atingir suas metas e a cumprir suas missões. Esses homens e mulheres capacitados e motivados estarão aptos a vencer os desafios que se apresentam ao Exército na Era do Conhecimento.” (BRASIL, 2023, p. 4) (grifo nosso)

Para consecução desse objetivo, o EB estabeleceu, entre outras, as seguintes condicionantes, na mesma Diretriz: (BRASIL, 2023, p.5)

- a. Implementação de inovações na Gestão de Pessoal;
- b. Aperfeiçoamento da capacidade de **atrair** recursos humanos de qualidade; (grifo nosso)
- c. Implementação de ações para **reter** e **motivar** recursos humanos ao longo da carreira; (grifo nosso)
- d. Otimização do fluxo de carreira considerando a realização de cursos e valorização do mérito.

Esses preceitos orbitam em torno da concepção da valorização dos recursos humanos no âmbito do EB. Tais condicionantes encerram premissas para reconhecer e incentivar o elemento que se devota à profissão das armas, conforme assinala o documento supracitado em:

O reconhecimento e a valorização integram, de forma fundamental, o processo de motivação e de crescimento profissional. Um profissional motivado demonstra dedicação e empenho maiores e mais relevantes, seja na execução de tarefas, no seu preparo e até mesmo no convívio com os companheiros no ambiente de trabalho. (BRASIL, 2023)

O cerne de todos os processos relacionados à valorização dos Recursos Humanos é a meritocracia, consubstanciada no Mérito Militar (MM). Esse valor caro à Instituição, se assenta sobre a quantificação de aspectos da carreira por

meio do Sistema de Valorização do Mérito (SVM), do desempenho funcional, através do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD) e do Rendimento Escolar, de acordo com os parâmetros abaixo

Na confecção dos mapas de indicadores, será calculado o Mérito Militar (MM) de cada militar participante do universo considerado, formado pelos seguintes componentes, proporcionalmente distribuídos: I - Rendimento Escolar (Rend Es): 33,3% do MM; II - **Perfil Individual (PI)**: 33,3% do MM; e III - **Valorização do Mérito (VM)**: 33,3% do MM. (BRASIL, 2022) (grifo nosso)

Os mapas indicadores aos quais se refere a passagem acima são “ferramentas de apoio à decisão” utilizadas em diversos processos de seleção no âmbito do Exército, à exemplo de: (BRASIL, 2022)

- Missões no Exterior;
- Cursos e movimentações;
- Medalhas do Pacificador e Sargento Max Wolf Filho;
- Instrutores e Chefes de Instrução de Tiro de Guerra; e
- Adjunto de Comando.

No tocante ao SVM, as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Brasileiro (EB10-IG-02.037) apresenta o seguinte conceito:

O SVM consiste em um conjunto de instruções e normas que operacionalizam a seleção e a valorização dos componentes da profissão militar prevalentes para a política de pessoal do Exército Brasileiro e leva em consideração as especificidades de cada processo de seleção ou promoção, atribuindo uma pontuação numérica aos militares de carreira (BRASIL, 2023)

A pontuação supracitada é atribuída aos componentes da profissão militar mais relevantes conforme as peculiaridades do processo considerado, seja ele de **seleção** ou **promoção** (BRASIL, 2023). Em última análise, toda a estrutura de valorização de recursos humanos converge para esses dois processos.

Dentro de um escopo semelhante, de acordo com as Instruções Reguladoras para Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército, tem-se que o Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) possui entre seus objetivos “...subsidiar os processos decisórios na área de pessoal, com o propósito de **designar o militar mais apto para o desempenho de determinado cargo ou função.**” (2024). (grifo nosso)

### 3 METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo é apresentar, detalhadamente, a sequência das atividades que proporcionarão as condições necessárias para a resolução do problema proposto por esta pesquisa. Dessa forma, discrimina a metodologia científica a ser empregada em todas as fases do trabalho.

Norteados por esta premissa, o capítulo estabelece os parâmetros metodológicos para coleta e tratamentos dos dados referentes aos desdobramentos do Programa Estratégico Lucerna. Tais dados constituem os insumos necessários para responder as questões de estudo apresentadas e, em última análise, para a resolução do problema da pesquisa.

Com o escopo de atingir esse objetivo, será apresentado preliminarmente o desenho da pesquisa com a descrição de como a pesquisa será conduzida. Posteriormente será esclarecida a estratégia de pesquisa a ser adotada. E, por fim, será exposto um cronograma que estabelece a distribuição temporal das fases do trabalho.

#### 3.1 DESENHO DA PESQUISA

O desenho da pesquisa engloba o rol de procedimentos e técnicas elencados por um pesquisador para tratar o problema da pesquisa. É o elemento que baliza a coleta e tratamento dos dados e desse modo, é essencial para garantir a qualidade, relevância e confiabilidade do trabalho acadêmico. Essa sistematização do processo de pesquisa é imprescindível salvaguardar o rigor metodológico, a objetividade e a imparcialidade, contribuindo para o avanço do conhecimento científico da temática objeto da análise.

Nesse contexto, esse estudo adota uma abordagem indutiva, uma vez que a partir de um caso específico busca estabelecer conclusões mais abrangentes. Dessa forma, as constatações particulares sobre o Programa Lucerna levam à elaboração de generalizações, conforme preconizam Neves e

Domingues (2007). Essa abordagem é a mais compatível com o estudo em tela em virtude da escassez de pesquisas que se ocupem dessa temática.

No tocante ao método procedimental, esta pesquisa se classifica como observacional, já que este método permite uma observação sistemática e direta do fenômeno sem a intervenção do pesquisador. Appolinário (2011) define este método como um técnica de coleta de dados que pressupõe a existência de um observador que empregue um método de observação. No caso em tela, será adotada a observação sistemática para compreender os fenômenos relacionados ao Programa Lucerna.

No que se refere à natureza, esta pesquisa é de cunho aplicado uma vez que se destina a produção de conhecimento científico que forneça subsídios para o aperfeiçoamento dos processos relacionados à gestão e valorização dos Recursos Humanos no âmbito do SIEEx. Essa percepção encontra-se em conformidade com a definição estabelecida por Fleury & Werlang (2016) para os quais a pesquisa aplicada é aquela que concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Ao se avaliar os objetivos da pesquisa, este trabalho pode ser caracterizado como exploratório, já que existe pouco conhecimento científico prévio sobre o Programa Lucerna e a gestão de recursos humanos do SIEEx bem como, há a necessidade de se apresentar novas ideias e *insights* sobre a temática, conforme descrito por De Oliveira (2011).

Por fim, quanto ao desenho, esta pesquisa se aproxima de uma etnografia, tendo em vista que o tipo de problema apresentado propõe uma investigação detalhada sobre a gestão de recursos humanos considerando a legislação e a cultura organizacional do Exército Brasileiro, a partir da implementação do Programa Lucerna. Este entendimento adota premissas semelhantes às apresentadas por De Oliveira (2011).

Desse modo, para permitir a consecução do objetivo geral deste trabalho de: **analisar como o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação do itinerário profissional do militar no âmbito do SIEEx bem como, gerar ganhos na eficiência do SIEEx, concluindo sobre a sua importância para a racionalização dos recursos humanos no SIEEx**, este estudo teve como base um plano investigativo que pode ser visualizado no Quadro 02.

QUADRO 02 – Desenho da Pesquisa

PROBLEMA	OBJETIVO GERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PROCEDIMENTO	INSUMO	PRODUTO
Em que medida o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação do itinerário profissional dos militares no SIEx, no que tange à valorização dos Recursos Humanos, bem como na eficácia dos elementos empregados nas Operações de Inteligência.	Analisar como o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação do itinerário profissional dos militares no SIEx bem como, gerar ganhos na eficiência do SIEx, concluindo sobre a sua importância para a racionalização dos recursos humanos no SIEX.	Caracterizar Inteligência Militar	Pesquisa documental	Manuais militares	Caracterizar Inteligência Militar
		Caracterizar o Programa Estratégico Lucerna	Pesquisa documental	Manuais militares	Caracterizar o Programa Estratégico Lucerna
		Descrever o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx	Pesquisa documental	Manuais Militares; Livros; Artigos e entrevistas	Descrever itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx
		Caracterizar os Recursos Humanos do SIEx, empregados em Operações de Inteligência	Levantamento de dados em Pesquisa documental;	Manuais Militares; Livros; Artigos e entrevistas	Caracterizar os Recursos Humanos do SIEx, empregados em Operações de Inteligência
		Descrever os atuais processos e procedimentos de valorização de recursos humanos do SIEX	Pesquisa documental	Banco de dados portarias institucionais ; entrevistas e	Descrever os atuais processos e procedimentos de valorização de recursos humanos do SIEX
		Apresentar as características da carreira de Inteligência em outros Sistemas	Levantamento de dados; Pesquisa documental;	Manuais Militares; Livros; Artigos e entrevistas	Apresentar as características da carreira de Inteligência em outros Sistemas

		Identificar possíveis ganhos na eficiência do SIEx derivados da reestruturação do	Levantamento de dados	Entrevistas e portarias	Identificar possíveis ganhos na eficiência do SIEx derivados da reestruturação do o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx.
--	--	---	-----------------------	-------------------------	--

**Fonte:** elaborado pelo autor.



## 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O referencial teórico-conceitual elucidou as questões relacionadas à caracterização do Programa Lucerna e alguns aspectos relacionados o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx no âmbito do Exército. O cerne da investigação se concentra nos demais objetivos específicos para os quais, será adotado o procedimento metodológico de estudo de caso.

### 3.2.1 COLETA DE DADOS

Inicialmente, com a finalidade aprofundar os conhecimentos sobre o Programa Lucerna e sobre a gestão e valorização de pessoal no âmbito do Exército foi realizada uma revisão documental. Esse procedimento configura uma técnica de coleta de dados baseada na análise detalhada de documentos, relatórios e leis que possam conter insumos para a pesquisa. Essa abordagem é lastreada pelo entendimento de Lakatos e Marconi (2003), de que essa técnica se concentra nas fontes primárias de informação, fundamentais para compreensão de diversos fenômenos. O procedimento obedeceu aos seguintes critérios:

#### a. Fontes de busca

- 1) Leis, portaria e dispositivos normativos nacionais;
- 2) Leis, portarias e outros dispositivos normativos estrangeiros;
- 3) Manuais Militares Nacionais e estrangeiros;
- 4) Artigos publicados em revistas científicas;
- 5) Trabalhos acadêmicos realizados em instituições de ensino civis e militares; e
- 6) Publicações de Instituições nacionais e estrangeiras.

#### b. Estratégia de busca de para a base de dados eletrônica

As seguintes expressões serão adotadas como parâmetro em mecanismos de busca na internet:

- 1) Em português: “Programa Lucerna”, “Inteligência Militar” “Gestão de Recursos Humanos”, “carreira de inteligência” e “valorização profissional”;
- 2) Em inglês: “*Intelligence*”, “*Military Intelligence*”, “*career program*”;
- 3) Em francês: “*Renseignement d’Intérêt Militaire*”, “*gestion des ressources humaines*”, “*carrière du renseignement*”; e
- 4) Em espanhol “*Inteligencia Militar*”, “*Gestión de Recursos Humanos*”, “*Carrera de Inteligencia*”.

c. Critérios de inclusão

- 1) Legislação nacional que contemple o Programa Lucerna;
- 2) Legislação nacional ou estrangeira que trate da gestão e valorização de recursos humanos empregados na atividade de Inteligência; e
- 3) Manuais ou publicações nacionais e estrangeiras que abordem a temática Inteligência Militar.

d. Critérios de exclusão:

- 1) Legislação ou normativas estrangeiras cujo teor contrariem preceitos constitucionais brasileiros;
- 2) Manuais com conteúdo desatualizado;
- 3) Resultados que deixem de atender os critérios de coerência, pertinência, credibilidade e confiabilidade;
- 4) Publicação, artigo ou trabalho que não seja oriundo dos sítios oficiais de órgãos da imprensa, governo, instituições de ensino de reconhecida credibilidade relacionadas ao tema proposto; e
- 5) Livros de ficção.

Essa ferramenta apresenta como limitação a dificuldade de obtenção de dados e documentos sob de restrição de acesso, que são importantes para a pesquisa. Tal fato pode resultar em uma compreensão incompleta da gestão da carreira de Inteligência, sobretudo em outros Sistemas.

Em um segundo momento, com o escopo de levantar informações sobre o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx e a valorização dos recursos humanos do SIEx, serão aplicados questionários à militares do Exército Brasileiro, que executam Operações de Inteligência, no âmbito do SIEx. A

escolha desse grupo adotou como critério a expertise desses elementos e sobretudo o fato de permanecerem em geral, um maior tempo de suas carreiras dedicados à atividade de Inteligência. Essa ferramenta tem sua relevância atesta por Oliveira (2011) na seguinte assertiva: “um questionário é uma forma de coletar informações qualitativas e quantitativas relevantes para a pesquisa, permitindo uma análise sistemática e organizada dos dados obtidos.

O questionário destinado aos Operadores de Inteligência contempla perguntas acerca das seguintes temáticas:

- Os atuais processos e procedimentos para valorização de recursos humanos no SIEEx e no EB;
- A estrutura e as atuais limitações do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx, no que tange à valorização dos recursos humanos; e
- Os possíveis ganhos de eficiência do SIEEx derivados da reestruturação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx.

Antes de ser aplicado aos Operadores de Inteligência, o questionário será aplicado a outros especialistas em Operações de Inteligência do SIEEx, que não estejam mais executando essa atividade, para testar a sua adequabilidade aos objetivos propostos.

O questionário, como ferramenta de pesquisa, possui como limitação a possibilidade de uma baixa taxa de resposta do público-alvo, o que pode gerar dados superficiais, incompletos ou imprecisos. Esse aspecto será mitigado pelo estabelecimento de um questionário direto e objetivo, aplicado ao maior número possível de Operadores.

Por fim, serão conduzidas entrevistas com elementos cuja função enseja ou ensajou a gestão de recursos humanos no âmbito do SIEEx, bem como com os responsáveis pela gestão do Programa Lucerna. A utilização desse instrumento tem como objetivos obter informações sobre o Programa e identificar possíveis ganhos de eficiência do SIEEx derivados da reestruturação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx.

Esta ferramenta figura como fundamental para a presente pesquisa pois permite a obtenção de informações de atores envolvidos diretamente nos processos de interesse do presente estudo. Tal perspectiva coaduna que as percepções de Gil (2018, p. 110), para quem através da interação entre

entrevistador e o entrevistado, é possível captar aspectos relevantes, como expressão corporal, tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Quanto à estrutura, a entrevista será semiestruturada e individual, com um roteiro simples para permitir que a entrevista flua de maneira natural. As perguntas serão claras diretas e objetivas orbitando em torno dos possíveis ganhos de eficiência resultantes da reestruturação o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx, das características e da gestão do o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx bem como, sobre o Programa Lucerna.

Serão entrevistados 3(três) integrantes ou ex-integrantes do Centro de Inteligência do Exército (CIE) e da EsIMEx, cujas funções orbitam ou orbitaram em torno das gestão de recursos humanos do Siex, Operações de Inteligência e Programa Lucerna. Na impossibilidade de entrevista pessoal, serão realizadas por videoconferência.

Essa ferramenta possui como restrição a disponibilidade de agenda dos entrevistados e a eventual impossibilidade de tratar de assuntos sob restrição de acesso. No caso de não serem realizadas o trabalho deixará de contemplar a perspectiva desses gestores.

### 3.2.2 TRATAMENTO DE DADOS

Após a coleta, os dados serão submetidos ao processo de tratamento de dados análise de palavras-chave. Esse processo permite identificar expressões e definições predominantes no material analisado e é relevante para compreensão da temática em estudo. Para Bardin (2016, p. 125), esse processo de categorização de dados textuais deve ser seguido de uma análise de conteúdo.

Nesse contexto, os dados também serão submetidos ao referido processo. Essa técnica permite uma compreensão mais profunda do significado e nuances dos dados coletados. Para o autor supracitado, esse procedimento trata-se de um conjunto de técnicas de análise que se utiliza de procedimentos

sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. (Bardin, 2016, p.48)

Após a devida preparação e tomando como referência a obra de Minayo (2007), a análise de palavra-chave e a análise de conteúdo serão executadas de acordo com os seguintes parâmetros:

a. Análise de palavra-chave

- 1) Extração: com o objetivo de extrair as palavras-chave do material;
- 2) Frequência: estabelecer a frequência com que as palavras-chaves aparecem;
- 3) Contexto: Analisar o contexto da aparição dessas palavras para entender o seu significado de forma mais precisa;
- 4) Nuvem de Palavras: para visualizar as palavras predominantes; e
- 5) Refinamento: agrupamento de sinônimos e eliminação de termos irrelevantes.

b. Análise de conteúdo

- 1) Leitura Flutuante: Para familiarização com todo o conteúdo;
- 2) Codificação: Criação de categorias ou códigos;
- 3) Categorização: Classificação dos trechos dos textos dentro das categorias criadas;
- 4) Contagem e Análise: análise das frequências e a relação entre as categorias, buscando estabelecer padrões, relações e contradições; e
- 5) Interpretações: Interpretar os resultados e relacioná-los com os objetivos da pesquisa.

c. Tratamento dos resultados

- 1) Condensação e destaque dos dados;
- 2) Síntese e seleção dos resultados mais significativos
- 3) Inferências e interpretações finais.

d. Relatório

- 1) Apresentação dos resultados das análises de palavras-chave e análise de conteúdo;

2) Discussão e conclusões relacionadas aos objetivos e questões de estudo; e

3) Citação e gráficos que ilustrem os dados.

Os dados derivados das entrevistas serão submetidos à análise nas etapas propostas por Miles (2002):

1) Redução: seleção, focalização, simplificação, abstração e transformação dos dados originais em sumários organizados de acordo com os objetivos originais da pesquisa;

2) Apresentação: organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças; e

3) Conclusão/ verificação: revisão para considerar o significado dos resultados, confrontando-os com o referencial teórico.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem como escopo a exposição e discussão dos resultados obtidos pela intersecção da pesquisa bibliográfica e documental, bem como pelas entrevistas e questionários realizados no transcurso deste trabalho.

Salienta-se que este é um **trabalho acadêmico** que não têm o condão de estabelecer verdades absolutas tão pouco, tecer críticas a quem quer que seja. A pesquisa se presta tão somente, a partir dos dados coletados, a fazer inferências e propor soluções para os problemas identificados, com o intuito de contribuir com os formuladores de políticas e decisores que envidam todos os esforços para conduzir da melhor forma os destinos da Inteligência Militar.

As portarias e normativas emanadas pelo do Estado-Maior do Exército e por Órgãos de Direção Setorial, pelo CIE, manuais nacionais versando sobre Inteligência Militar e sobre o Programa Lucerna, além de manuais e documentos de estruturas congêneres de outras nações se somaram às conclusões obtidas a partir da análise das entrevistas e questionários aplicados para constituir o alicerce desse capítulo.

No tocante aos questionários, foram obtidas 117 (cento e dezessete) respostas das quais 58 (cinquenta e oito) representam a percepção de Oficiais

e 56 (cinquenta e seis) a de praças. Três respostas foram descartadas pois os militares não possuíam experiência em OI/OMIM.

A respeito das entrevistas, de modo a proteger a identidade dos Operadores de Inteligência, não serão difundidos dados que permitam a qualificação dos mesmos. Foram realizadas três entrevistas, com um ex-instrutor da EsIMEx, com um atual Instrutor da EsIMEx e com um integrante do CIE.

A partir do arcabouço conceitual estabelecido e dos preceitos doutrinários relativos à Inteligência Militar, objetiva-se estabelecer uma relação entre o Programa Lucerna e uma eventual reestruturação do itinerário profissional, sob o prisma da valorização dos recursos humanos. O objetivo é analisar como o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx bem como, gerar ganhos na eficiência do SIEEx, concluindo sobre a sua importância para a racionalização dos recursos humanos no Sistema.

Dessa forma, os resultados obtidos orbitam em torno da resolução do problema proposto para a pesquisa, ao mesmo tempo que se dedicam a oferecer respostas às questões de estudo suscitadas.

#### 4.1 A CONCEPÇÃO DO PROGRAMA ESTRATÉGICO LUCERNA

A estrutura e os objetivos do Programa Lucerna foram objeto de estudo do referencial teórico dessa pesquisa.

É válido ressaltar, que a referida iniciativa estratégica objetiva transformar a Inteligência Militar no âmbito do Exército ao agregar novas capacidades em termos de meios, pessoal e material além de potencializar as já existentes, como é possível inferir a partir da seguinte assertiva:

O Prg EE LUCERNA tem por objetivo transformar o SIEEx, incrementando a capacidade de obtenção de dados, adaptando e/ ou criando Organizações Militares (OM) vocacionadas para a Inteligência de Combate e aumentando a capacidade de análise. (BRASIL, 2020)

Tal objetivo do Programa encontra-se em consonância com estabelecido pela Política Nacional de Defesa (PND) e na Estratégia Nacional de Defesa (END), e está alicerçado notadamente, na Ação Estratégica de Defesa 5 (AED-

5) “Fortalecer o Sistema Brasileiro de Inteligência”. (BRASIL, 2020)

O Exército Brasileiro, norteado por esses preceitos normativos, estabeleceu no Plano Estratégico do Exército 2024-2027 (PEEx 2024-2027), os seguintes, Objetivos Estratégicos (OEE) relacionadas diretamente à Atividade de Inteligência: (BRASIL,2024)

a. OEE 1 – Aprimorar a capacidade de dissuasão

b. OEE 6 – Aperfeiçoar os sistemas de informação e comando e controle do Exército

Nesse contexto, foi concebida a ação estratégica 6.1.5, cuja redação é “Aperfeiçoar o Sistema de Inteligência do Exército”, e que tem como principal vetor o Programa Lucerna, conforme já demonstrado no referencial teórico. (BRASIL, 2024)

A diretriz do Comandante do Exército 2023-2026 assinala a relevância do Programa Lucerna ao estabelecer entre as diretrizes para a Força nesse período: “Prosseguir na execução do Programa Lucerna, visando à maior integração das estruturas de Inteligência, à ampliação das suas capacidades e à constante evolução doutrinária do sistema.” (BRASIL, 2024)

Esse preceito é intrínseco também ao Plano de Desenvolvimento de Capacidades para configuração de Força (PDCCF) que estabelece relação entre as Iniciativas Estratégicas, as capacidades requeridas existentes no conceito operacional do EB – Operações de Convergência 2040 (COEB 2040) e as capacidades operacionais com objetivo de geração de força, conforme imagem 4 abaixo, do quadro do PDCCF: (BRASIL, 2024)



#### IMAGEM 4 – QUADRO DO PDCCF

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Programa / Projeto/ ODS	Capacidades Necessárias	Capacidades Operacionais	Iniciativas Estratégicas	D	O	A	M	E	P	I
DAAe	Defesa antiaérea de baixa e média alturas	Proteção ao Pessoal Proteção Física Modelagem, Simulação e Prevenção	<b>1.1.6.3</b> Obter e/ou modernizar SMEM e simuladores de AAAe de Baixa e Média Alturas.	I	I	I	E	P	I	P
		Planejamento e Condução Inteligência Digitalização do Espaço de Batalha Consciência Situacional Proteção ao Pessoal Proteção Física	<b>1.1.6.2</b> Obter e distribuir Centros de Operações Antiaéreas (COAAe), sensores radar e sensores optrônicos às OM AAAe da F.Ter.	I	I	I	E	P	I	P
LUCERNA	Ciclo de Inteligência	Inteligência	<b>6.1.5.2</b> Aperfeiçoar as estruturas do SIEx.	I	I	I	E	I	I	E
			<b>6.1.5.3</b> Aperfeiçoar e modernizar os sistemas e estruturas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) do SIEx e meios de obtenção.	I	I	I	E	I	I	E

Fonte: BRASIL, 2024.

Com vistas a atender tais premissas, o Programa Lucerna possui 3 eixos de atuação que são materializados pelos projetos que compõe o referido Programa: Atena, Ares e Hermes. Cada um deles vocacionado para uma temática específica, conforme moldura conceitual apresentada na p.26.

Esses projetos efetuaram diversas entregas até o momento que materializam as ações estratégicas adotadas em prol do objetivo central do Programa Lucerna: Transformar o SIEx.

O Projeto Ares tem no seu rol de entregas as novas instalações dos Núcleos do 1º BIM e do 4º BIM, além da readequação da infraestrutura de outros OI. As referidas unidades se constituem de Organizações Militares de Inteligência Militar, vinculadas ao Comando Militar do Sul (CMS) e ao Comando Militar da Amazônia (CMA), respectivamente e são resultado da transformação das Companhias de Inteligência desses Comandos Militares de Área.

O Programa Atena por seu turno, resultou nas novas instalações da EsIMex, na reestruturação dos cursos e no incremento do ensino da disciplina Inteligência Militar nas Escolas de Formação.

Já o Programa Hermes permitiu a aquisição e o aperfeiçoamento dos meios de Tecnologia, Informação e Comunicações (TIC) que fornecem o suporte para a Atividade de Inteligência no âmbito do SIEx.

Do exposto acima, é lícito inferir que o Programa Lucerna é o vetor principal do processo de transformação da Inteligência Militar e encontra-se alinhado com os preceitos estratégicos do Estado Brasileiro e do Exército. Em última análise, o referido Programa, caso executado na plenitude, dotará o Exército das capacidades requeridas no COEB 2040.

Apesar do indiscutível êxito obtido pelo Programa nas temáticas que abarca, nenhum dos projetos que o compõe se ocupa diretamente da adequação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx às transformações em curso e consquentemente, a maior valorização dos recursos humanos, que é uma pauta cara para a Política de pessoal do Exército.

#### 4.2 OS PARÂMETROS DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DO MILITAR NO ÂMBITO DO SIEX

O itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx é trilhado pelo conjunto de elementos que labutam na atividade de Inteligência, seja nas atividades finalísticas, seja nas atividades de suporte, com o objetivo primaz de prover produtos para subsidiar os diversos processos decisórios no âmbito da Instituição. Esse público, geralmente, é submetido a um processo de especialização específico, para ocupar cargos e desempenhar funções dentro do SIEx.

Para fins dessa pesquisa, considerou-se que esse itinerário profissional se inicia com a especialização na EsIMEx. Embora existam militares desempenhando funções no SIEx sem a habilitação, a rotatividade desse público é elevada e estes geralmente não são empregados nas atividades finalísticas, nem tampouco, exclusivamente na atividade de inteligência.

O presente estudo tem como enfoque os elementos que integram os meios de obtenção especializados uma vez que, estes permanecem mais tempo no SIEx, na execução de atividades finalísticas. A totalidade desses militares são especializado pela EsIMEx para ocupar cargos e o desempenhar de funções nas Organizações Militares de Inteligência Militar (OMIM), nos Órgãos de Inteligência (OI), no CIE e na EsIMEx.

A fim de conferir objetividade e coerência a pesquisa foram elencados como parâmetros para caracterização do itinerário profissional do militar no âmbito do SIEx os seguintes aspectos:

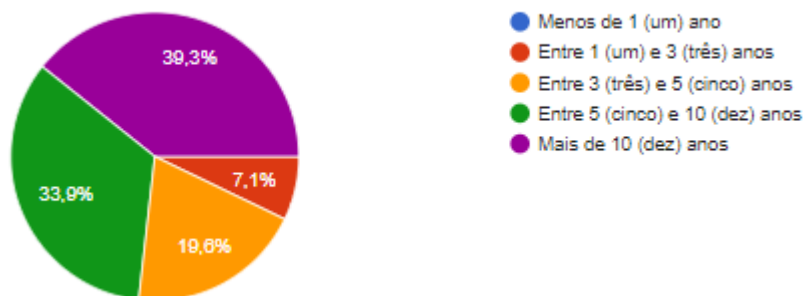
- a. Tempo de Permanência
- b. Formação dos quadros
- c. Aspirações profissionais
- d. Aproveitamento da Experiência
- e. Funções-chave

Cada um desses parâmetros será objeto de análise detalhada, tendo como base os insumos obtidos por meio do questionário e o arcabouço normativo das políticas de Pessoal do Exército.

- a. Tempo de permanência

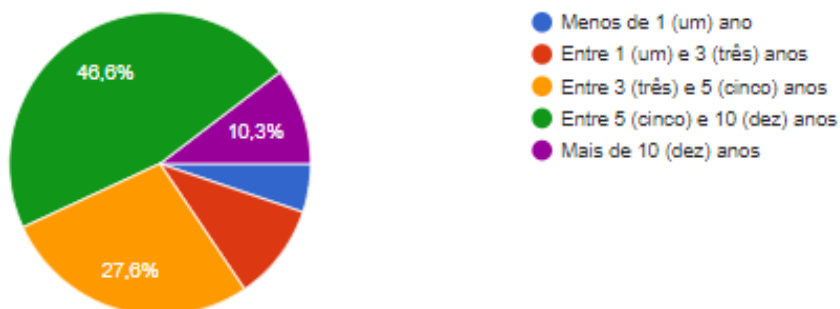
Os gráficos 01 e 02, que apresentam o tempo que os militares serviram em OI/OMIM, conforme ilustrado abaixo:

**GRÁFICO 01 – TEMPO DE PERMANÊNCIA NOS OI/OMIM DAS PRAÇAS**



Fonte: elaborado pelo autor

**GRÁFICO 02 – TEMPO DE PERMANÊNCIA NOS OI/OMIM DOS OFICIAIS**



Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico 01 deixa patente que cerca de 73% das praças permanecem por mais de 5 anos em OI/OMIM, e ainda, cerca de 39% passaram mais de 10 anos servindo nessas estruturas. Tal fato, atesta que os Recursos Humanos que executam as atividades atinentes às Operações de Inteligência permanecem nessas tarefas por longos períodos durante sua carreira militar, o que pode ensejar a adoção de políticas de pessoal específicas.

De modo análogo, o gráfico 02 aponta que cerca de 57% dos oficiais permanecem nos OI/OMIM, por mais de 5 anos, e desses, cerca de 10% permanecem por mais de 10 anos, o que permite aplicar raciocínio análogo ao anterior.

Além disso, a comparação entre os gráficos 01 e 02 deixa claro que o percentual de praças com mais de 10 anos em Operações de Inteligência é quase quatro vezes o percentual de oficiais. Esse cenário é facilmente explicado pela existência do extinto Curso Intermediário de Inteligência, que permitia a entrada de militares no SIEEx nos postos de Capitão e Major e principalmente, pelos diversos eventos na carreira do oficial que impõe a saída do SIEEx, à exemplo do Curso de Aperfeiçoamento, Comando de SU etc.

Diante do exposto, é possível afirmar que as praças, em geral, permanecem um tempo maior que os oficiais exercendo funções nos OI/ OMIM e se constituem de um ativo de grande relevância para o SIEEx, face a sua “vida útil” para o sistema. Por dedução, pode-se inferir também, que é nesse extrato da amostra onde reverbera com maior intensidade qualquer dissonância relativa ao itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx.

A pesquisa não se ocupou dos militares que compõe as estruturas de análise do SIEEx. Entre os motivos, está o fato de o itinerário formativo desses elementos estar em fase de estruturação e contar com apenas um curso, voltado para um público nos últimos postos da carreira militar tanto de oficiais como de praças, conforme consta nas Instruções Reguladoras para a Inscrição, a Seleção, e a Matrícula nos Cursos de Especialização e no Estágio Geral da Escola de Inteligência Militar do Exército. (BRASIL, 2019)

Destaca-se, que na opinião desse autor, considerando a execução apenas do curso Avançado de Inteligência, o tempo de “vida útil” desse público para o SIEEx é muito curto. Alguns sequer exercem funções no Sistema e a fase

da carreira em que o atual universo do curso é selecionado também dificulta a aplicação do mesmo.

A estrutura responsável pela capacitação e especialização dos integrantes do SIEx é a EsIMEx. Esta escola é reconhecida como um estabelecimento de ensino de excelência no âmbito da Comunidade de Inteligência brasileira e internacional, e figura como a única instituição dessa natureza nas Forças Armadas. Os recursos humanos especializados nessa Escola desenvolvem técnicas e habilidades singulares e se constituem de um ativo valioso para o EB.

Para frequentar os cursos desse estabelecimento de ensino, os militares que compõe o SIEx são submetidos criteriosos processos de seleção, normatizados pelas Instruções Reguladoras para a Inscrição, Seleção, e a Matrícula nos Cursos de Especialização e no Estágio Geral da Escola de Inteligência Militar do Exército (EB60-IR-44.001). que consideram a capacidade técnico-profissional, conduta ilibada e Mérito Militar bem como, o preenchimento dos requisitos de um perfil profissiográfico específico. (BRASIL, 2019)

Além disso, por força das funções que executa, é exigido do profissional de Inteligência procedimentos e condutas para resguardar o SIEx, seus integrantes e ativos de interesse, o que gera impactos significativos na vida social e profissional desses elementos, repercutindo inclusive nos seus familiares.

Embora o processo de seleção seja extremamente criterioso e tenha se aperfeiçoado bastante nos últimos anos, ele ainda tem como componente principal os preceitos estabelecidos pelo Departamento Geral de Pessoal (DGP) para ranqueamento dos militares e uma avaliação psicológica para alguns cursos.

Na opinião desse autor, é imperioso que seja integrado a esse processo o recrutamento de inteligência para seleção de pessoal, feito por elemento especializado, a semelhança do que é executado nas principais estruturas de Inteligência do mundo. Tal opinião é compartilhada pelo Entrevistado 01 (2024), antigo instrutor da EsIMEx, para quem “o recrutamento é condição impositiva para a adequada seleção e formação dos Recursos Humanos do SIEx”.

Esse recrutamento permitiria otimizar a seleção de pessoal, identificando militares que demonstrem aptidão e reúnam as valências necessárias para as Operações de Inteligência, desde as escolas de formação, independentemente da posição que ocupem no universo de seleção. Além disso, minimizaria possíveis falhas na seleção, tornaria o processo mais objetivo e contribuiria para a racionalização de recursos humanos no âmbito do SIEx.

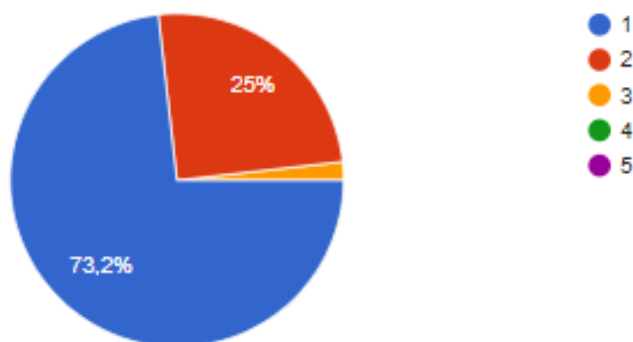
Para além de uma necessidade operacional e quase doutrinária da atividade de Inteligência, o recrutamento encontra suporte na Diretriz de Pessoal do Exército, conforme fica explícito abaixo:

A identificação de talentos ocorrerá de forma permanente, a partir das escolas de formação, a fim de permitir que, desde os primeiros anos de sua vida profissional, o militar seja incentivado e estimulado a desenvolver importantes competências que permitirão à Força direcioná-lo para áreas funcionais de interesse do Exército. (BRASIL, 2023)

#### b. Formação dos Quadros do SIEx

No tocante às especializações realizadas na EsIMEx, o gráfico 03 ilustra as quantidades de cursos realizados pelos militares que integram/integraram os meios de obtenção especializados, conforme abaixo:

**GRÁFICO 03 – QUANTIDADE DE CURSOS REALIZADOS POR PRAÇAS**

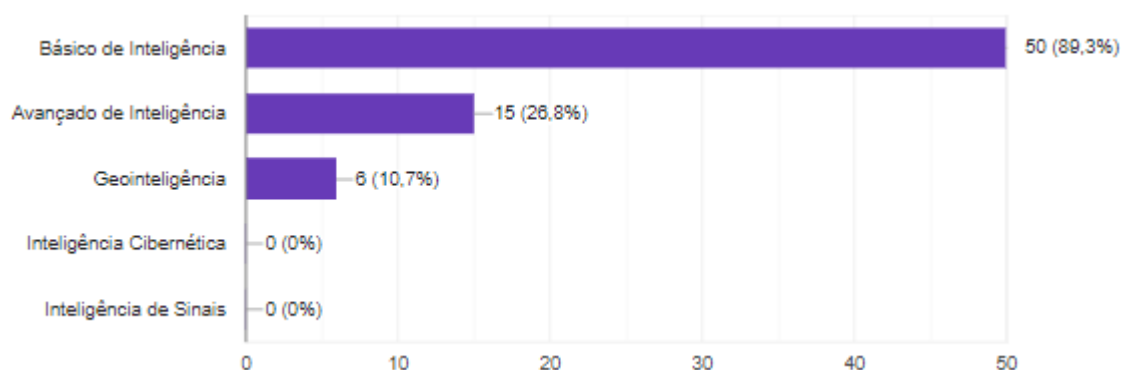


**Fonte:** elaborado pelo autor

O gráfico 03 aponta que cerca de 73% das praças, Operadores de Inteligência, que serviram ou servem em OI/OMIM, realizaram um único curso na EsIMEx, durante a carreira. Esse cenário, na opinião do autor é alarmante, dada a criticidade da atividade de Inteligência para o processo de tomada da decisão, considerando que os recursos humanos permanecem anos sem nenhum tipo de atualização.

Tal conjuntura pode ser explicado pelo fato de existir um único curso vocacionado para operações de inteligência na EsIMEx: o Curso Básico de Inteligência. Soma-se a isso que os outros cursos que podem ter emprego nas operações de inteligência, como Geointeligência, Inteligência de Sinais e Inteligência Cibernética disponibilizam poucas vagas anualmente, conforme atesta o gráfico 04 abaixo, que aponta quais cursos o militar realizou.

**GRÁFICO 04 – NATUREZA DOS CURSOS REALIZADOS POR PRAÇAS**



**Fonte:** elaborado pelo autor

O gráfico 04 coaduna com o exposto acima e deixa claro que a maioria esmagadora dos integrantes dos OI/OMIM, cerca de 89%, realizou o Curso Básico de Inteligência. A intersecção dos dados dos militares que realizaram o Curso Básico e os outros cursos permite inferir que a grande maioria dos Operadores de Inteligência realizou somente aquele curso.

É válido destacar, que o gráfico 4 informa, também, que um percentual diminuto da amostra realizou o Curso Avançado de Inteligência, um dos cursos disponíveis na EsIMEx, para as praças. Esse cenário pode ser explicado pelo fato dos Operadores que estão na fase da carreira de realizar o curso, em sua maioria, não estão bem ranqueados no universo de seleção do curso, provavelmente devido a quantificação do mérito desses elementos.

Uma consequência direta do cenário descrito acima é que elementos que não tem qualquer vivência na atividade de inteligência realizam o Curso Avançado, em detrimento de militares que possuem anos de experiência. É possível afirmar, que parte desses elementos com “vocação tardia”, e que não integravam o SIEEx anteriormente, busque a especialização apenas como uma ferramenta para aumentar a sua quantificação do mérito, dado que esse é um dos poucos cursos disponíveis para ST e ainda, para ter uma especialização de

relevância no âmbito da Força, tal percepção é compartilhada pelo Entrevistado 1 (2024) que afirma que “os quadros mais experientes do SIEx são preteridos na realização do Curso Avançado de Inteligência”.

Embora as operações de Inteligência se distingam da atividade de análise, é possível afirmar que um operador de inteligência experiente, conhecedor das possibilidades e limitações do esforço de busca, das normativas que regem a atividade, bem como de produtos de inteligência diversos, reúne naturalmente, melhores condições para ser um analista, do que um o militar totalmente alheio à Atividade de Inteligência.

É notório ainda, que a existência de um único curso no itinerário formativo diverge da premissa de capacitação continuada, da Diretriz de Pessoal do Exército (2023-2027), conforme trecho abaixo:

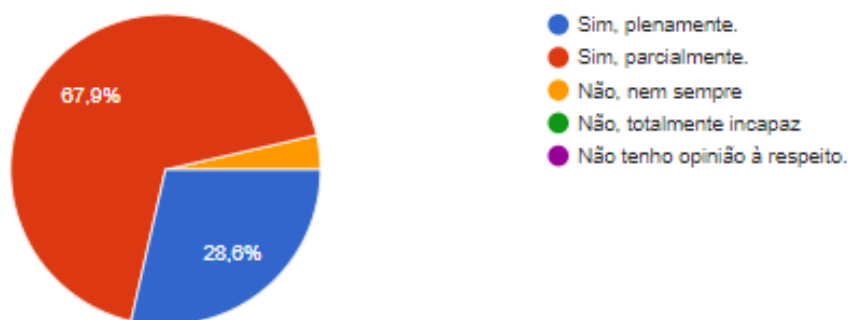
A capacitação continuada será imperativa para o profissional militar ao longo de toda a carreira, como condição para serem desenvolvidas competências necessárias à ocupação de cargos e desempenho de funções. Contribuirá, também, para capacitar o militar para fazer frente às complexas e dinâmicas situações que se apresentarão para o Exército Brasileiro”. (BRASIL, 2023)

É válido destacar também, que esse cenário destoa do que ocorre em outras especialidades como a aviação do exército que possui pelo menos três cursos para oficiais no seu itinerário formativo, após a conclusão do Curso de Piloto de Aviação. Tal fato é semelhante ao que também ocorre no Sistema de Operações Especiais, com as tropas paraquedistas etc. Esse fato penaliza o operador de Inteligência no que tange a quantificação do mérito. É pertinente mencionar também, que em nenhuma das especialidades citadas acima, é possível “entrar” no sistema ao final da carreira, como ocorre no SIEx.

Apesar da capacitação continuada possuir limitações, a quase totalidade da amostra acredita que o militar está capacitado para o exercício de suas funções, conforme demonstram os gráficos 05 e 06.

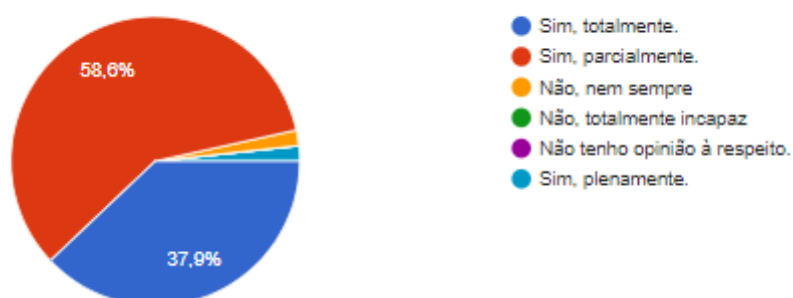


### GRÁFICO 05 – PERCEPÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO DOS PRAÇA



Fonte: elaborado pelo autor

### GRÁFICO 06 – PERCEPÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO DOS OFICIAIS

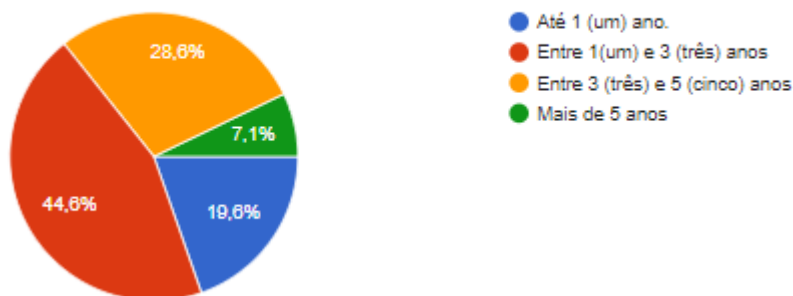


Fonte: elaborado pelo autor

Do exposto acima, é lícito inferir que, na percepção dos dois grupos, a formação proporcionada pela EsIMEx é eficiente e está orientada com as necessidades e objetivos do sistema. Essa percepção reflete o patamar de excelência daquele estabelecimento de ensino, que busca preparar os concludentes dos cursos aos desafios que certamente irão enfrentar.

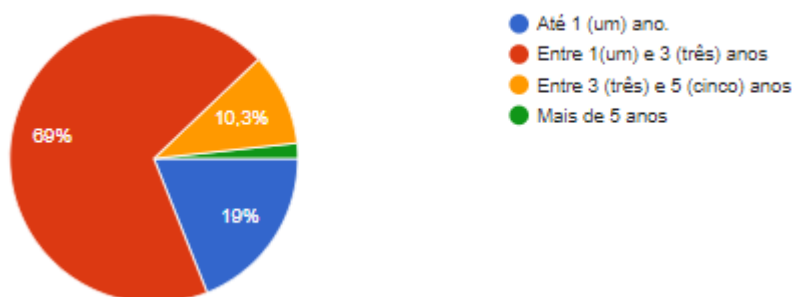
No entanto, apesar da formação cumprir seus objetivos, a maioria dos Operadores de Inteligência entende que os recém egressos do curso carecem de “maturação”, por pelo menos 1 ano, conforme gráficos 07 e 08 abaixo:

### GRÁFICO 07 – TEMPO DE MATURAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS PRAÇA



Fonte: elaborado pelo autor

### GRÁFICO 08 – TEMPO DE FORMAÇÃO NA PERCEPÇÃO DE OFICIAIS

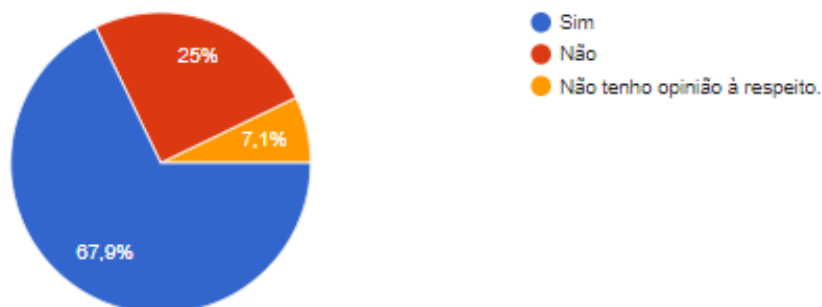


Fonte: elaborado pelo autor

Tal fato provavelmente decorre da necessidade da prática contínua das técnicas operacionais e do convívio com Operadores mais experientes para lapidar a formação obtida na EsIMEx. A implicação principal desse dado é que o Operador necessita de um tempo maior do que o passado na especialização para encontrar-se em condições ideais de emprego, em que pese a excelência da formação. Desse modo, esse é um ativo de complexa formação, para o qual a experiência prática é fator de grande relevância, e por consequência, de difícil substituição.

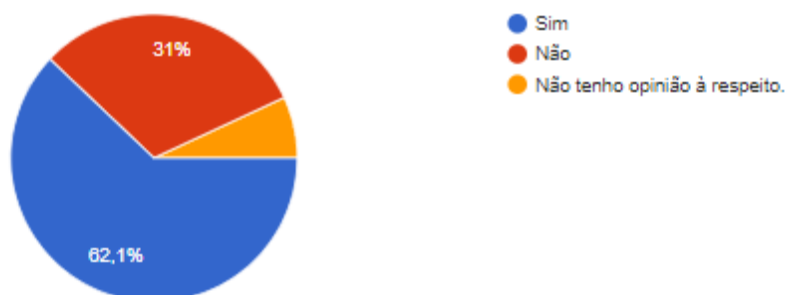
Na mesma toada, percentuais majoritários dos dois extratos da amostra comungam da necessidade da criação de um novo curso na EsIMEx, vocacionado para Operações de Inteligência, que complemente a formação, em outra fase da carreira, o que é ilustrado pelos gráficos 09 e 10 abaixo:

### GRÁFICO 09 – NOVO CURSO NA PERCEPÇÃO DAS PRAÇAS



Fonte: elaborado pelo autor

### GRÁFICO 10 – NOVO CURSO NA PERCEPÇÃO DE OFICIAIS



Fonte: elaborado pelo autor

Esse cenário pode ser creditado novamente a existência de um único curso voltado para Operações de Inteligência e pela escassez de vagas nos cursos de fontes tecnológicas. É lícito inferir, no entanto, que o fator preponderante para o cenário acima é a provável necessidade constante de atualização e aprimoramento dos profissionais dessa área, ante a situação dinâmica e incerta na qual estão imersos no esforço de busca, aliada a constante inovação de implementos tecnológicos relacionados à atividade de inteligência.

#### c. Das aspirações profissionais

Sob outra perspectiva, a amostra foi indagada sobre quais as aspirações que tinham até o final da carreira. Embora as respostas apresentem diferentes escopos, elas puderam ser sintetizadas em algumas temáticas.

No caso das praças as respostas mais recorrentes foram permanecer na atividade de Inteligência até o final da carreira; realizar cursos com o objetivo

de autoaperfeiçoamento, notadamente o Curso Avançado de Inteligência; e missões no exterior, conforme tabela abaixo:

**TABELA 3. Aspirações profissionais**

<b>Indivíduo</b>	<b>Descrição</b>
Operador 19	<i>“(…)Permanecer na atividade de Inteligência e ter a oportunidade de realizar outros cursos na área.”</i>
Operador 88	<i>“(…)Continuar trabalhando na área de inteligência, tendo em vista a vasta experiência adquiridas ao longo do tempo e mantendo a continuidade e eficiência no sistema.”</i>
Operador 71	<i>“(…)Realizar o Curso Avançado de Inteligência e cursos na área de Fontes Tecnológica.”</i>
Operador 21	<i>“(…)Poder realizar mais um curso na EsIMEx (Geointeligência ou Avançado de Inteligência) e realizar cursos e trocas de conhecimento com OSP e/ou instituições que complementem de acordo com o tema de maior trabalho do militar”</i>
Operador 48	<i>“(…)Ser selecionado para uma missão no exterior”</i>
Operador 63	<i>“(…)Pretendo manter-me atualizado em minha área de atuação, comandar um TG e, se possível, ir para uma missão no exterior.”</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nos dados obtidos.

É possível aduzir das respostas apresentadas, que a maior parte das aspirações dos militares com experiência em Operações de Inteligência orbitam em torno do SIEx e suas estruturas. Tal fato ilustra o apreço que esses militares têm pela Atividade de Inteligência e a importância que esta exerce na carreira destes, reforçando a necessidade da adoção de ações para reter esse público e mantê-los motivados no cumprimento de suas atribuições, em conformidade com o preconizado pela Diretriz de Pessoal do Exército.

#### d. Aproveitamento da experiência

Embora haja a intenção de se permanecer o máximo de tempo nos OI/OMIM, as funções que podem ser ocupadas pelos Operadores de Inteligência nessas estruturas ao final da carreira, se escasseiam, em virtude da antiguidade. Ante essa perspectiva de saída, foi questionado a esses militares, de que modo

poderiam contribuir com SIEEx, fora dos OI/OMIM. As respostas, por óbvio apresentam diversas perspectivas, no entanto, podem ser agrupadas por temáticas.

A resposta mais predominante tanto para praças como para oficiais, foi a atuação em AI Classe A e B após a saída dos OI/OMIM. Tal fato indica que é uma percepção comum, entre aqueles que permanecem por mais tempo no SIEEx, que a experiência adquirida nos OI, naturalmente favorece a atuação nas AI e incrementa as suas capacidades, em virtude de conhecerem as capacidades e limitações dos meios de busca. É possível inferir a partir dessa premissa, que esse pode ser um vetor tanto para mitigar a escassez de analistas quanto para priorização desses recursos humanos na seleção para o Curso Avançado de Inteligência.

No que tange às praças, ainda, foram recorrentes as respostas relacionadas a ocupar funções que permitam assessorar o processo decisório e difundir a mentalidade de Contraineligência (CI) e principalmente ocupar funções como monitor na EsIMEEx.

Chamou à atenção, a sugestão de aplicação desses militares em funções escolas de formação e como auxiliar de adido. Em relação ao primeiro aspecto, este autor compartilha da mesma percepção e acredita que a nomeação de militares com experiência prévia em OI/OMIM poderia dinamizar o ensino de Inteligência Militar (IM) nas escolas de formação. No que diz respeito ao segundo, essa encontra eco na intersecção da Diretriz de Pessoal do Exército com a normativa que regula essa atividade no âmbito do Exército. A Tabela 04 abaixo ilustra um extrato das respostas obtidas:

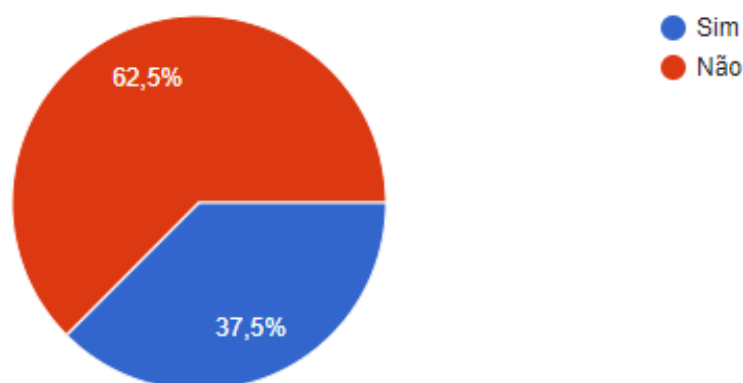
**TABELA 4. Contribuição do Operador de Inteligência fora dos OI/OMIM**

Indivíduo	Descrição
Operador 100	<i>“(…) Acredito que os ST e oficiais QAO com este tipo de vivência, deveriam integrar as Agências de Inteligência das Brigadas e Divisões de Exército. “</i>
Operador 62	<i>“(…)Os militares com vivência nas Op Intlg são diferenciados por sempre estarem em missões reais, conhecendo profundamente os problemas da caserna e trabalhando de forma dinâmica a evitar que esses problemas ocorram e/ou agindo de forma a minimizar os danos causados pelos mesmos. Desse modo, o militar adquire uma a capacidade ímpar de auxiliar seus chefes e Cmt no que tange às tomadas de decisões, seja para problemas futuros ou situações inesperadas, principalmente as sensíveis. .”</i>
Operador 106	<i>“(…) Como instrutores da EsIMEx e após realização do curso avançado na função de análise. Ou em aditâncias pelo mundo.” .”</i>
Operador 89	<i>“(…) Em Escolas de Formação e aperfeiçoamento....” ”</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nos dados obtidos

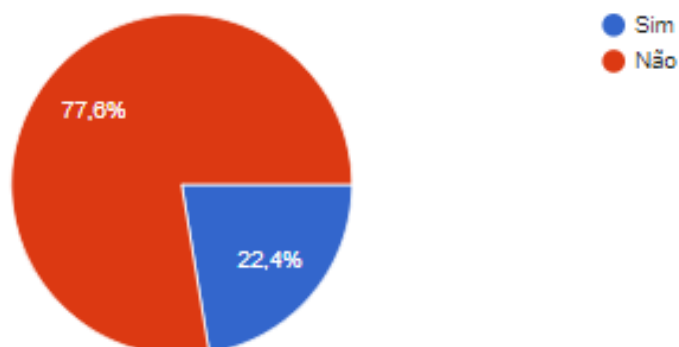
#### e. Funções-chave

Dentro da mesma perspectiva de aproveitamento de experiências, a amostra foi questionada se já havia servido no CIE em atividades finalísticas e os seguintes resultados foram obtidos:

**GRÁFICO 11 – PRAÇAS QUE SERVIRAM NO CIE**

Fonte: elaborado pelo autor

**GRÁFICO 12 – OFICIAIS QUE SERVIRAM NO CIE**

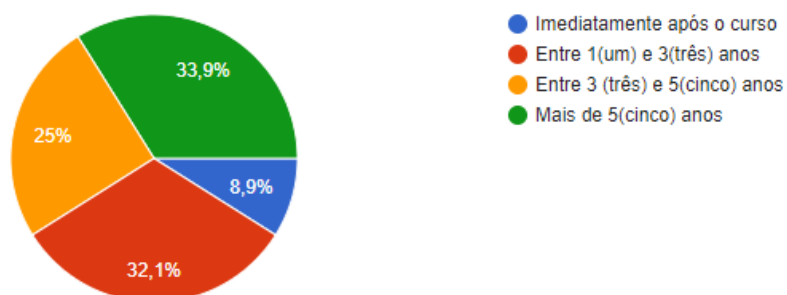


Fonte: elaborado pelo autor

Os gráficos 11 e 12 apontam que a maior parte da amostra não serviu no CIE, em atividades finalísticas daquele Centro. Dessa forma, é lícito inferir que a experiência da maior parte dos recursos humanos do SIEx não é aproveitada na estrutura Central do Sistema.

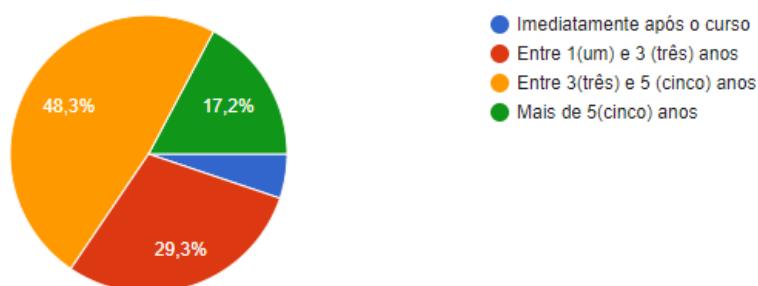
No que diz respeito à experiência ainda, a amostra foi interpelada sobre o tempo adequado que o militar deve ter de experiência para o exercício de funções finalísticas no CIE e de Instrução na EsIMEEx, os resultados foram os seguintes:

**GRÁFICO 13 – TEMPO MÍNIMO DE EXPERIÊNCIA PARA PRAÇAS**



Fonte: elaborado pelo autor

#### GRÁFICO 14 – TEMPO MÍNIMO DE EXPERIÊNCIA PARA OFICIAIS



Fonte: elaborado pelo autor

Da análise dos gráficos 13 e 14 fica claro que para a maior parte da amostra que o militar deve ter no mínimo três anos exercendo funções no SIEEx para reunir condições de servir no CIE e na EsIMEEx. Esse cenário é decorrente de o CIE ser a Agência Central do Sistema e a EsIMEEx ser o centro de formação dos quadros do SIEEx, dessa forma é pertinente que os quadros mais experientes estejam nessas estruturas.

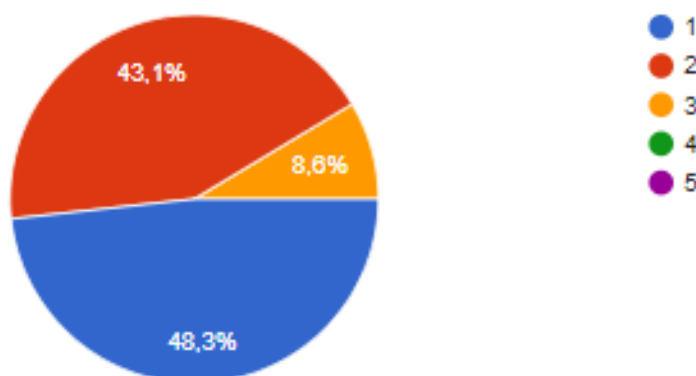
É irrefutável, portanto, que para o exercício de funções no CIE e EsIMEEx o militar necessite ter “infância” no SIEEx. O empenho de funções para militares sem curso e/ou sem experiência é danoso para atividade de Inteligência, diminui a qualidade dos produtos ofertados, compromete a execução de atividades operacionais e é até ofensivo com quem labuta diariamente no SIEEx.

#### 4.2.1 PECULIARIDADES DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS NO SIEEX

A carreira dos oficiais no Exército possui particularidades que impactam no itinerário profissional desses militares no SIEEx. Nesse sentido, os aspectos mais relevantes desse itinerário foram objeto de análise específica.

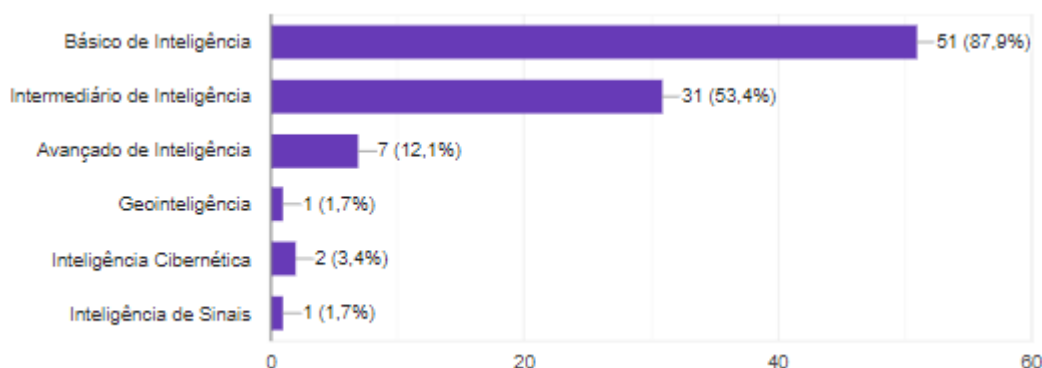
No que diz respeito à formação profissional, o cenário é um pouco diverso do apresentado no caso das praças, conforme evidencia o gráfico 15 abaixo:



**GRÁFICO 15 – CURSOS REALIZADOS POR OFICIAIS**

Fonte: elaborado pelo autor

Como é possível observar, cerca de 51% dos oficiais realizaram pelo menos dois cursos na EsIMEEx. É possível afirmar que tal situação está relacionada a existência do Curso Intermediário, que contemplava militares já possuidores do Curso Básico. O gráfico 16 atesta essa assertiva e qualifica os cursos realizados pelos oficiais:

**GRÁFICO 16 – NATUREZA DOS CURSOS REALIZADOS POR OFICIAIS**

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme é possível verificar no gráfico acima, a maior parte dos Oficiais, cerca de 87%, possui o Curso Básico de Inteligência e uma parcela significativa destes, também possui o Curso Intermediário de Inteligência. Este cenário tende a mudar e convergir para a situação das praças, na qual a maior parte dos militares realiza apenas um único curso, uma vez que o Curso Intermediário foi extinto em 2023.

Nesse universo, também é digno de nota o percentual reduzido de militares que possuem o Curso Avançado da Inteligência. É possível supor, que tal fato ocorra em virtude de que, quando entram para o universo de seleção, composto por oficiais superiores possuidores do curso intermediário ou do Quadro de Estado-Maior da Ativa (QEMA), a maioria dos Oficiais com vivência em OI/OMIM, está comandando OI ou exercendo funções em OMIM. Tem-se ainda o mesmo problema de ranqueamento no universo de seleção.

No que tange à Oficiais QEMA, até bem pouco tempo, existiam poucos militares com experiência em Operações que faziam parte desse extrato, o que vem se modificando nos últimos anos.

As premissas apresentadas sobre as valências das praças, Operadores de Inteligência, para seleção para o Curso Avançado de Inteligência, também se aplicam aos oficiais. Desse modo, é pertinente inferir que seria mais eficiente e produtivo para o SIEx que um número maior de Oficiais, com experiência em OI/OMIM, figurasse no rol de alunos do referido curso atualmente, contribuindo para a racionalização dos recursos humanos e aumento da eficácia do SIEx, em virtude do aproveitamento de quadros mais experientes.

De modo análogo as praças, os oficiais foram interpelados sobre a natureza de suas aspirações profissionais e as respostas mais prevalentes foram Comandar um OI/OMIM e realizar o Curso Avançado de Inteligência.

O extrato da amostra composto por oficiais também foi questionado sobre como a experiência acumulada dos oficiais superiores, operadores de inteligência, poderia ser utilizada em prol do SIEx, fora dos OI/OMIM. Na percepção desses militares, elencou-se ocupar funções nas AI, disseminar a cultura da Inteligência e a mentalidade de CI, o apoio ao planejamento e condução de Operações Militares, assessoramento do processo decisório, o exercício de funções no CIE e atuando como instrutor na EsIMEx.

É relevante destacar que foram levantadas ainda questões sobre atuação em Aditâncias e sobre a necessidade de realizar o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

É pertinente afirmar, em relação a esse último entendimento, que a realização do CCEM, permite ao militar com experiência em OI/OMIM, possuidor da chamada “infância” na atividade, o exercício de funções-chave dentro do SIEx. Desse modo, esse aspecto se constitui de vetor de fundamental

importância para o fortalecimento da identidade da especialidade, incremento na eficiência, melhoria dos processos e fomento da cultura de Inteligência no âmbito do Exército

A tabela 5 abaixo apresenta um extrato das percepções mais relevantes dos oficiais em relação a esta temática:

**TABELA 5. Contribuições do Oficial Operador de Inteligência**

<b>Indivíduo</b>	<b>Descrição</b>
Operador 80	<i>“(...)Os oficiais superiores com vivência em Op Intlg deveriam ser aproveitados nas AI, pois possuem uma excelente capacidade para orientar o esforço de busca das disciplinas de Intlg. Deveriam, também, ser aproveitados nas diversas funções do CIE que possuem responsabilidades sobre os OI.. “</i>
Operador 65	<i>“(...)Mobiliando as AI classe A, B e Especiais, as Divisões do CIE e as Subchefias do EME que tratem sobre os assuntos relacionados à área.”</i>
Operador 106	<i>“(...)Creio que a melhor aplicação seja em uma AI de GU e G Cmdo. Além disso, eu imagino ser de grande importância que os comandantes de OMIM tenham vivência em operações de inteligência. A utilização de militares apenas com o curso avançados nessas posições supracitadas dificultam o desenrolar das operações.”</i>
Operador 28	<i>“EsIMEx, Escolas de Formação e Aditâncias”</i>
Operador 04	<i>“Pode ser utilizada no planejamento e condução de Operações Militares, bem como na elaboração de planejamentos estratégicos para a força e para a utilização mais eficiente dos meios de obtenção do SIEx.”</i>
Operador 15	<i>“(...)Fazendo ECEME e exercendo cargos relevantes no SIEx....”</i>

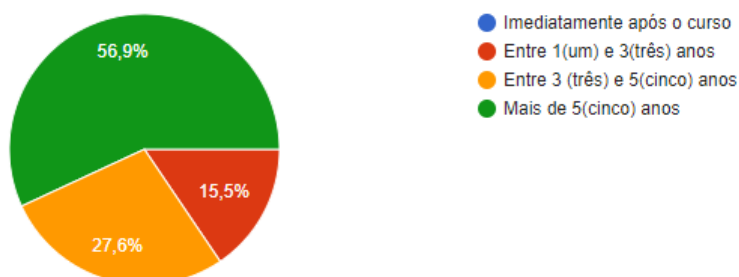
**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nos dados obtidos.

Do exposto acima, é lícito afirmar que a experiência adquirida pode ser utilizada em prol da formação de novos recursos humanos e para potencializar as capacidades de outras estruturas dentro e fora dos OI/OMIM. Tal premissa em última análise coaduna com racionalização de recursos humanos no SIEx, já

que aproveita integrantes do SIEx já especializados, por meio de capacitação continuada, para suprir as necessidades do Sistema.

Dentro do mesmo escopo, os oficiais foram questionados sobre o mínimo de experiência adequado para um militar comandar um OMIM, as respostas se refletem no gráfico abaixo:

**GRÁFICO 17 – TEMPO MÍNIMO DE EXPERIÊNCIA PARA CMT BIM**



**Fonte:** elaborado pelo autor

Como é possível aduzir do gráfico acima, a maior parte amostra acredita que o Cmt de OMIM deve ter no mínimo 5 anos de experiência no SIEx para o exercício dessa importante função. Em se tratando de uma atividade altamente especializada como a IM, os resultados obtidos são esperados. Quanto maior a experiência do militar no SIEx, mais facilidade o Cmt terá na condução das ações nos OMIM.

Observa-se ainda, que o BIM é a estrutura mais completa e complexa do SIEx no nível tático e é vocacionada para apoiar o mais alto escalão da Força Terrestre Componente (FTC), no Teatro de Operações (TO), conforme o manual Batalhão de Inteligência Militar (2018). Em virtude disso, a mesma publicação doutrinária faz a seguinte consideração sobre o Cmt do BIM:

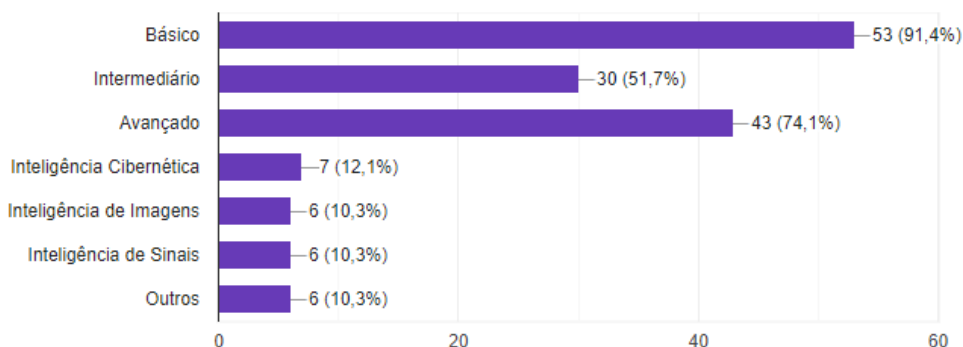
O Comandante é o principal responsável pelo correto emprego dos meios de busca da unidade. Seus deveres exigem que tenha um **completo conhecimento** sobre o emprego tático e técnico; sobre as possibilidades e limitações de todos os elementos orgânicos. (BRASIL, 2018) (grifo nosso)

Nesse contexto, a Doutrina Militar Terrestre impõe que o Cmt do BIM tenha pleno domínio do planejamento e condução de Operações de Inteligência, que é o escopo do Curso Básico de Inteligência e do extinto Intermediário de Inteligência. O Curso Avançado de Inteligência orbita em torno da análise de

Inteligência e, salvo melhor juízo, não discorre sobre o planejamento e emprego dos vetores de busca. Portanto, é temerário e antidoutrinário que o Comandante dessa estrutura não tenha experiência prévia em Operações de Inteligência, e por consequência “infância na atividade”.

O gráfico abaixo, referente aos cursos desejáveis para um Cmt OMIM, coaduna com a assertiva acima:

**GRÁFICO 18 – CURSOS O PARA CMT BIM**



**Fonte:** elaborado pelo autor

Conforme é possível extrair do gráfico 18, para parcela majoritária dos oficiais é desejável que o Cmt BIM tenha o Curso Básico de Inteligência. Além disso, esse universo acredita que ele deva ter, como uma segunda especialização, o Curso Avançado de Inteligência.

#### 4.3 A VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO SIEX

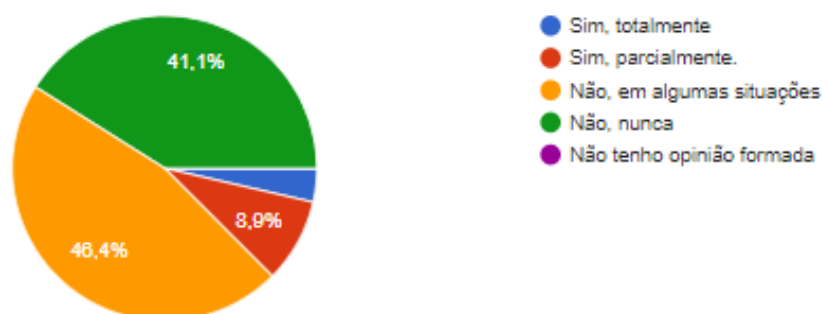
No que tange à valorização dos recursos humanos, o referencial teórico estabeleceu os parâmetros que norteiam esses processos, tais premissas orbitam em torno do Mérito Militar. Como restou demonstrado, o Mérito Militar tem entre os seus componentes, o SVM e o SGD.

No que diz respeito ao SVM, essa ferramenta seleciona entre os componentes da profissão militar prevalentes, aqueles que podem ser pontuados nos diversos processos. No caso dos oficiais QAO e graduados de carreira, têm-se o seguinte: (BRASIL, 2024)

- Cursos realizados;
- Tempo de serviço em situações diversas (TSSD)
- Tempo como instrutor ou monitor

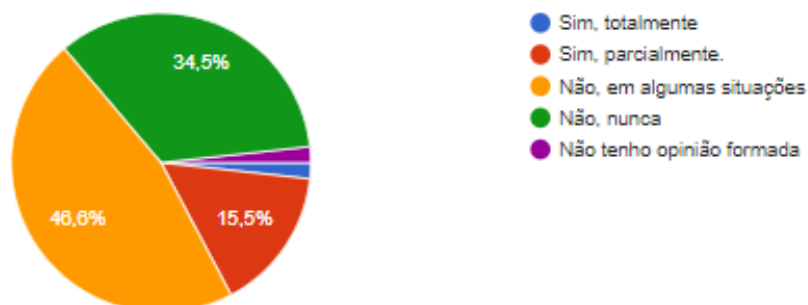
Os militares que integram o SIEx, naturalmente são abarcados pelas diversas normativas regulam os processos supracitados. Nesse sentido, a amostra foi questionada se atual configuração do SVM leva em consideração as peculiaridades do SIEx e os seguintes resultados foram obtidos:

**GRÁFICO 19 – CONFIGURAÇÃO DO SVM NA PARA AS PRAÇAS**



Fonte: elaborado pelo autor

**GRÁFICO 20– CONFIGURAÇÃO DO SVM NA PARA OS OFICIAIS**



Fonte: elaborado pelo autor

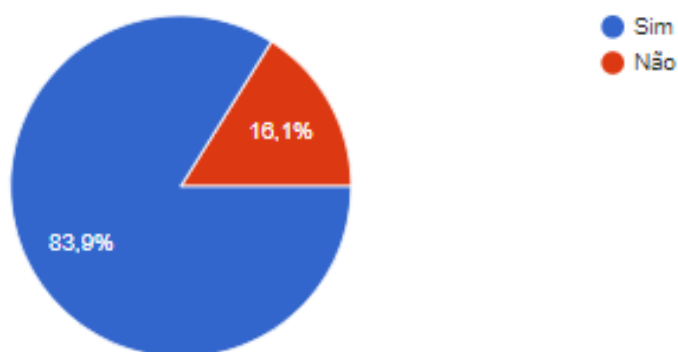
Os gráficos 19 e 20 indicam que 87% das praças e cerca de 81% dos oficiais acreditam que o SVM, em alguma medida, deixa de observar as peculiaridades do SIEx em seus processos. Esse cenário pode derivar do fato de alguns componentes da profissão militar que são valorizadas pelo SVM sofrem distorções quando são considerados em relação ao SIEx.

Desse modo, com base nos dados acima, é possível supor que o SVM apresenta incongruências no que diz respeito à avaliação dos militares do SIEX,

em virtude de não considerar as especificidades da atividade de Inteligência, segundo a percepção de seus integrantes.

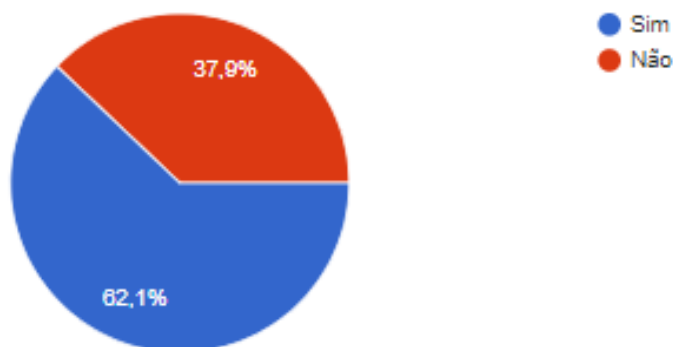
Dentro da mesma perspectiva, a amostra foi indagada se sentia-se prejudicada com os atuais instrumentos/ferramentas de valorização profissional em relação a militares que não pertencem ao SIEEx e as respostas foram condensadas nos seguintes gráficos:

**GRÁFICO 21 – INSTRUMENTOS DO SVM PARA PRAÇAS**



Fonte: elaborado pelo autor

**GRÁFICO 22 – INSTRUMENTOS DO SVM PARA OFICIAIS**



Fonte: elaborado pelo autor

Os gráficos 21 e 22 revelam que mais de 83% das praças e mais de 62% dos oficiais creem que sofrem prejuízos em suas carreiras com os atuais instrumentos de valorização profissional.

O fato de percentuais majoritários da amostra terem percepções alinhadas nessa temática, pode indicar que, em alguma medida, eventuais distorções na aplicação das ferramentas de valorização impactaram negativamente na carreira desses militares.

Esse cenário pode ser melhor compreendido a partir dos motivos apresentados pela amostra para validar a percepção acima. Em virtude das diversas respostas apresentadas, estas foram grupadas em temáticas semelhantes para permitir uma melhor análise, conforme será apresentado adiante.

Uma parcela significativa das respostas da amostra apontou o fato de o tempo de permanência nos OI/OMIM não ensejar o recebimento de pontuação no SVM, como um fator que gera prejuízo na carreira. A comparação dos gráficos 21 e 22 sugere que a percepção de prejuízo é mais acentuada nas praças. Tal fato é potencializado pelo elevado tempo que esses militares permanecem no SIEEx conforme gráficos 1 e 2.

Essa percepção pode resultar do fato de que o tempo de serviço em OI/OMIM não é considerado como Tempo de Serviço em Situações Diversas (TSSD), e, portanto, computável para recebimento de pontuação no SVM, diferentemente de outras especialidades no Exército, conforme é possível verificar no trecho abaixo das Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira, que não lista OI/OMIM:

“...passado em OM de Aviação do Exército (Av Ex), Forças Especiais (FE), Guerra Eletrônica (GE), Guerra Cibernética (G Ciber), Topografia (Topo), do Sistema de Operações Psicológicas do Exército (SIOPEX), antigo Sistema de Operações de Apoio à Informação do Exército (SOAIE), ou Sistema ASTROS (Sist ASTROS), considerado por quinquênio e contado entre as datas de apresentação do militar pronto para o serviço e de encerramento das alterações para os devidos processos.” (BRASIL, 2024)

Destaca-se que a redação desse trecho é idêntica nas Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência.

Do exposto, a luz dos preceitos normativos acima, considerando as peculiaridades da atividade de Inteligência e as percepções da amostra, é pertinente afirmar que, os integrantes de OI/OMIM são prejudicados no tocante ao computo de pontuação de TSSD, em relação a outras atividades especializadas.

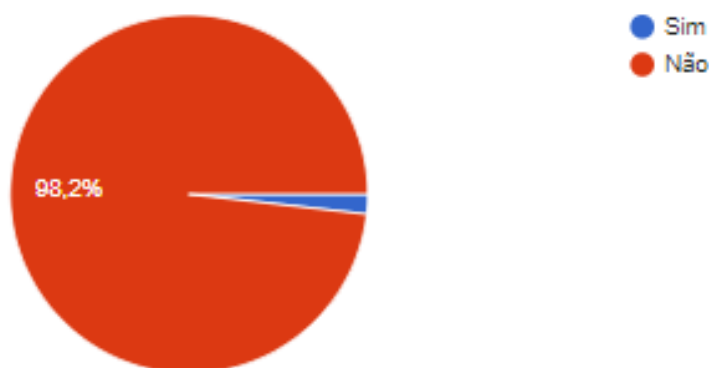
Ainda em relação ao TSSD, a amostra também apontou como prejudicial a inexistência de previsão nos QCP da maioria dos OI/OMIM, de funções que



são computadas para fins de pontuação no SVM, como Encarregado de Material (Enc Mat), Sargento Brigada (Sgt Bda) e Adjunto de Comando (Adj Cmdo).

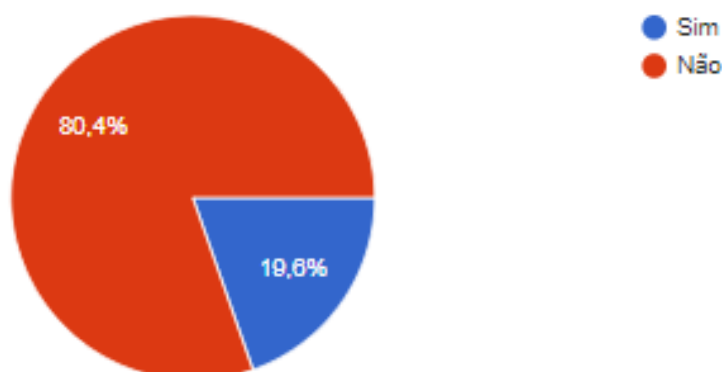
Nesse cenário, a maioria das praças do SIEEx fica impossibilitada de concorrer ao exercício dessas funções. Essa situação pode ser corroborada pelos gráficos abaixo que indicam os percentuais que exerceram algumas dessas funções:

**GRÁFICO 23 – INTEGRANTES DE OI/OMIM ADJ CMDO**



**Fonte:** elaborado pelo autor

**GRÁFICO 24 – INTEGRANTES DE OI/OMIM ENC MAT**



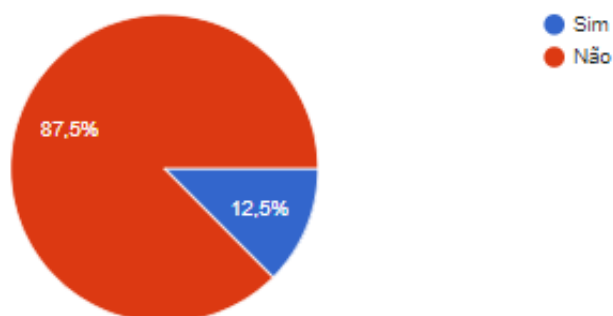
**Fonte:** elaborado pelo autor

Desse modo, é lícito inferir, a partir dos dados acima, que a maioria das praças que servem OI/OMIM não exercem algumas funções que pontuam no SVM, no contexto do TSSD, em virtude da inexistência de previsão nos QCP de OI/OMIM, e, portanto, são prejudicadas nesse aspecto, quando comparadas

com militares, do mesmo posto ou graduação, que servem em OM de outra natureza.

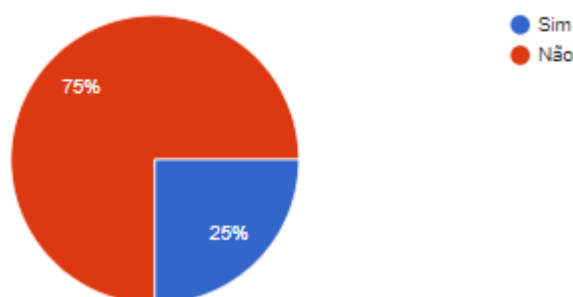
Ainda no tocante ao SVM, como foi apresentado acima, o tempo passado na função de instrutor ou monitor é considerado um componente da profissão militar prevalente, que pode ser alvo de pontuação nos diversos processos. Face a isso, a parcela da amostra correspondente às praças foi interpelada se já ocupou a função de instrutor/monitor na EsIMEx ou em outros Estabelecimentos de Ensino (EE), os resultados obtidos estão retratados nos gráficos 25 e 26 abaixo:

**GRÁFICO 25 – MONITORES NA ESIMEX**



**Fonte:** elaborado pelo autor

**GRÁFICO 26 – MONITORES DE OUTROS EE**



**Fonte:** elaborado pelo autor

Os gráficos 25 e 26 deixam claro que parcela majoritária da amostra não exerceu funções de instrutor/monitor em nenhum estabelecimento de ensino. Dessa forma, essa parcela da amostra não fará jus a pontuação referente a esse componente da profissão militar.

No que tange à EsIMEx, é possível que o resultado acima seja reflexo do fato desse EE ter uma constituição modesta em termos de pessoal, até 2020. Esse cenário tende a se modificar, no médio prazo, com a ampliação das capacidades dessa escola, no contexto do Projeto Atena.

Pode-se atribuir o resultado também, ao fato de que o militar passa uma parcela considerável da carreira exercendo funções em OI/OMIM e tem especializações voltadas apenas para a área de Inteligência, o que em última análise, dificulta a seleção desses militares para funções de instrutor/monitor em EE fora do SIEx. Aliado a isso, a ida para outros EE implica na saída do SIEx, o que não é interesse da maioria desses militares.

A comparação entre os gráficos 25 e 26 atesta que o percentual de militares que exerceu função de instrutor/monitor em EE, fora do SIEx é o dobro daqueles que atuaram na EsIMEx. É possível que isso se deva ao fato desses militares terem exercido tais funções antes de entrar no SIEx.

Outro componente da profissão militar considerado prevalente para fins de pontuação no SVM é a realização de Cursos. Nesse sentido, o militar recebe pontuação por cursos realizados no âmbito do EB, Marinha do Brasil (MB), Força Aérea Brasileira (FAB) bem como na Escola Superior de Guerra (ESG) e Escola Superior de Defesa (ESD).

Conforme demonstrado na seção anterior, a maior parte das praças realiza um único curso na EsIMEx. Considerando que esses militares permanecem por longos períodos integrando OI/OMIM, que existem oportunidades limitadas para realização de outros cursos no SIEx e que a realização de cursos fora do Sistema de Inteligência enseja normalmente no desligamento do militar, é possível concluir que esse público permanece com um único curso de especialização ao longo da carreira, caso não tenha realizado outro anterior a sua entrada no SIEx.

Reitera-se que comparativamente, essa não é a realidade de outras especialidades e que esse cenário apresenta divergência com o preconizado pela atual Política de Pessoal do Exército no tocante à capacitação continuada.

Com isso, é coerente afirmar que esse público é prejudicado face a componente militar dos cursos realizados no SVM, pois, na atual conjuntura, existe dificuldade na realização de outros cursos de especialização dentro do SIEx.

No que tange aos oficiais, foi citado de forma recorrente a discrepância na valorização dos Comandantes de OI (Cmt OI), no contexto do SVM, em relação a outras funções no Exército.

O Cmt OI é o assessor de um Oficial-General no que diz respeito à Operações de Inteligência. Cabe a esse militar, entre outras coisas, o planejamento, coordenação e condução de Operações, produção de conhecimento de Inteligência, manutenção de rede de colaboradores. Além disso, este é o responsável por toda gama de atividades administrativas que dá suporte à execução das operações.

Em que pese essas peculiaridades e elevado grau de responsabilidade inerentes à função, não há previsão nas normativas que regulam o SVM para a atribuição de pontuação relativa ao exercício dessa função. (BRASIL,2024)

À título de comparação, ao Comandante de Subunidade (Cmt SU), incorporada a uma OM, é atribuída pontuação, conforme Instruções Reguladoras para o SVM dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (BRASIL, 2024). Tem-se ainda, que um Cmt OM, Valor Pelotão, com um efetivo muitas vezes semelhante ao do OI, e um nível de complexidade nas tarefas bem distinto, também tem pontuação atribuída pelo SVM, conforme a referida normativa.

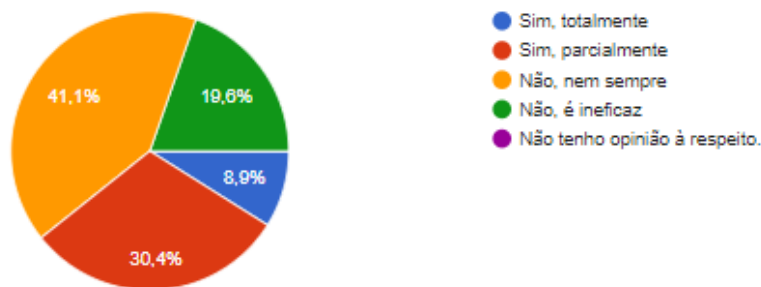
Observa-se também, que a fase em que o oficial concorre ao comando de SU isolada é a mesma em que está exercendo a função de Cmt de OI, o que impõe ao militar a saída do SIEx, caso opte pelo comando.

Nesse cenário, é lícito afirmar que os oficiais que exercem função de Cmt de OI sofrem prejuízos no tocante à atribuição de pontuação, no contexto do SVM, quando comparados com militares de fora do SIEx.

Como é possível aduzir, os componentes da profissão militar são ao mesmo tempo insumos e produtos do SVM. Esse cenário perpetua por si só o ciclo vicioso de incongruência.

Nesse sentido, a amostra foi questionada se a ferramenta do Sistema de Gestão de Desempenho é eficaz para avaliar o desempenho dos Operadores de Inteligência, o que resultou no gráfico 27:

### GRÁFICO 27 – EFICÁCIA DO SGD PARA PRAÇAS



**Fonte:** elaborado pelo autor

O gráfico 29 revela que cerca de 60% das praças creem que o SGD é ineficaz no tocante à avaliação dos Integrantes dos OI/OMIM. De acordo com os dados colhidos, esse cenário pode ser atribuído ao fato de que em alguns locais, a avaliação dos agentes é feita por elementos externos ao OI. Isso ocorre em virtude de, por força de QCP, esses militares serem vinculados à Companhia de Comando da Brigadas ou Bases Administrativas. Com isso, o avaliador não convive e desconhece o desempenho funcional dos seus avaliados, o que provoca distorções no processo de avaliação.

Ressalta-se que ainda, que considerando a mesma premissa anterior, “longe das vistas” do avaliador dificilmente o integrante do OI recebe Desempenho Global (DG) no nível “alto desempenho”, conforme descrição do

Alto Desempenho - atribuído, exclusivamente, pelo homologador aos militares que, durante o período de avaliação anual, destacaram-se de forma excepcionalmente positiva dentre seus pares por seus valores, relações interpessoais, capacidade de trabalho e produtividade, evidenciando alto nível no seu desempenho, bem como potencial para prosseguir na carreira, em cargos mais elevados. (BRASIL, 2024)

Ainda no tocante ao SGD, os agentes relataram que algumas pautas presentes no SGD são irrelevantes ou incompatíveis para a atividade de Inteligência bem como, que pautas que são caras a atividade não recebem a devida valorização.

Nesse contexto, pode-se inferir que o vínculo funcional fictício que é se estabelece no contexto do SGD provoca em distorções no resultado desse processo de avaliação, impactando na penalização dos integrantes de OI em

processos que usam os produtos dessa ferramenta como insumo. Destaca-se que a distância entre avaliador e avaliado também pode privar o integrante do OI de participar de outros processos paralelos como a indicação de medalhas.

Diante desse cenário, este autor considera que essa ferramenta não retrata o desempenho funcional do Operador de Inteligência, e deve ter peso minimizado no tocante aos processos internos de seleção do SIEEx, como para cursos, nomeação de instrutor/monitor ou para o exercício de funções no CIE. Na atual conjuntura, considerado esse parâmetro, alguns dos melhores quadros do SIEEx podem ser preteridos nos processos supramencionados, em virtude das inconsistências que essa ferramenta apresenta.

É importante ressaltar, que a maior parte dos aspectos levantados acima não se aplica aos militares que integram de OMIM. Isso se deve ao fato de que essas estruturas são Unidades Militares com todos os atributos previstos na legislação, o que também enseja a existência de cargos e claros que permitem a percepção de algumas das pontuações levantadas bem como, a estruturação de árvores de avaliação compostas integralmente por militares do SIEEx. Nesse contexto, é possível que a transformação dos atuais OI em OMIM pode ser uma solução para mitigar os problemas levantados

#### 4.3.1 OS IMPACTOS DOS ATUAIS INSTRUMENTOS DE VALORIZAÇÃO NA CARREIRA DOS MILITARES DO SIEEx

Os produtos oriundos do SVM provocam grandes repercussões na carreira militar conforme assevera a publicação Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Brasileiro, na seguinte passagem:

O SVM deve ser utilizado como um dos critérios considerados para a tomada de decisão nos processos para as promoções por merecimento, para a seleção de cargos e missões no País e no exterior, para a seleção de candidatos de cursos independentes de concurso, para a nomeação de comandantes, chefes e diretores e para a concessão de medalhas e condecorações. (BRASIL, 2023)

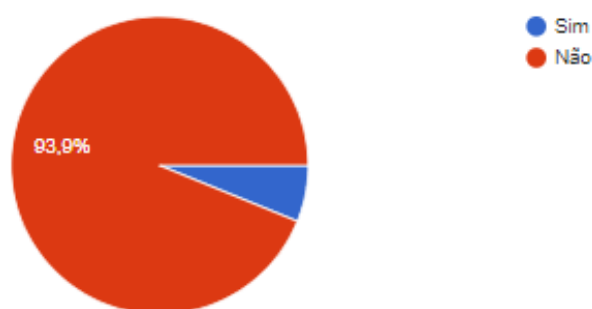
Aliado ao SVM, a quantificação de desempenho obtida a partir do SGD exerce papel fundamental no subsídio aos diversos processos decisórios da política de pessoal do Exército.

Considerando que os aspectos e valores quantificados por meio dessas ferramentas repercutem sobretudo nos processos de seleção e promoção, essa seção se devotará a verificar os alguns impactos da conjuntura delineada na seção anterior, na carreira do militar de inteligência.

Como visto na seção anterior, diversas ferramentas idealizadas para valorização profissional apresentam dissonâncias quando aplicadas sobretudo aos militares dos OI.

Um dos processos seletivos que recebe insumos dessas ferramentas e a retroalimenta os mecanismos de valorização é o de seleção para Chefes de Instrução e Instrutor de Tiro de Guerra (TG). Nesse sentido, a parcela da amostra constituída por praças foi questionada se foi selecionada para essas funções, caso tenha sido voluntária, os resultados são retratados no gráfico 28.

**GRÁFICO 28 – MILITARES SELECIONADOS PARA TG**



**Fonte:** elaborado pelo autor

Fica evidente, a partir dos dados acima que a maior parte dos militares de OI/OMIM não é selecionado para a função de instrutor de TG. É possível inferir que tal fato pode estar relacionado à incongruência das ferramentas de valorização no tocante aos militares do SIEEx, o que distorce os parâmetros avaliados desses militares, quando comparados com elementos de fora do sistema.

Outro processo de grande relevância no âmbito das praças, que sofre influência direta dos instrumentos supramencionados é Processo Seletivo

destinado à matrícula no Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais (CHQAO) do Exército.

De acordo com a normativa que regula esse processo atualmente, a fase classificatória “levará em consideração, além do grau obtido no EI (fase eliminatória), o **perfil do militar** e a sua **valorização do mérito**, na composição da Nota Final (NF)”, de acordo com os seguintes princípios: (grifo nosso)

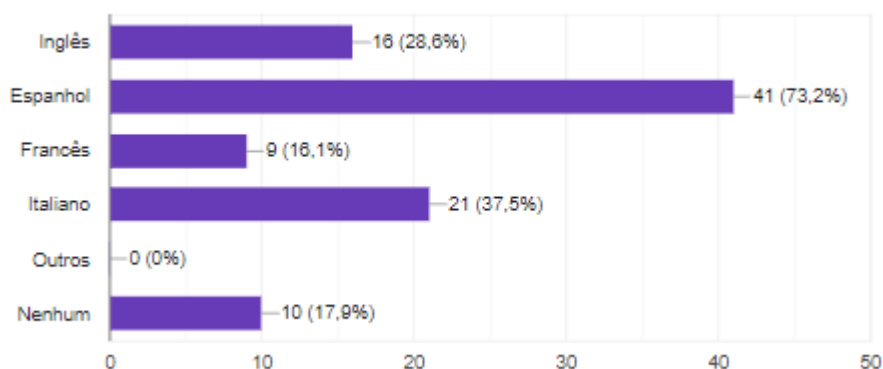
Parágrafo 2º - A soma algébrica do grau obtido na NFEI, perfil (PI) e na pontuação final da valorização do mérito (VM) ponderados, respectivamente, com os pesos 6 (seis), 3 (três) e 1(um), comporá a NF, conforme a seguinte fórmula:  $[(6 \times \text{NFEI}) + (3 \times \text{PI}) + (1 \times \text{VM})] = \text{NF}$ . (BRASIL, 2024)

Portanto, do exposto acima, é lícito inferir que as inconsistências apontadas anteriormente, têm potencial para interferir decisivamente no referido processo no sentido de gerar prejuízo aos integrantes de OI.

Como restou demonstrado anteriormente tanto o Perfil Individual fruto SGD, como a Ficha de Valorização do Mérito podem ser afetados por incongruências nos mecanismos de valorização, resultando em desvantagens para os militares que integram tais estruturas. Destaca-se que, o Perfil Individual tem “peso” 3 na fórmula supracitada, o que pode potencializar os efeitos negativos citados.

Dentro do mesmo contexto, um processo cujo resulta insere-se no rol de aspirações da maioria dos militares do Exército é aquele relacionado à seleção para missões no exterior. A maioria dos militares do SIEx prepara-se para figurar no universo de seleção, conforme é possível verificar no número de militares credenciados em idiomas abaixo:

**GRÁFICO 29 – HABILITAÇÃO EM IDIOMAS DOS PRAÇAS**



Fonte: elaborado pelo autor



É possível atestar a partir do gráfico 29, que menos de 20% da amostra, não é habilitada em nenhum idioma. Sob essa perspectiva, a maior parte dos militares está habilitada a participar de missões no exterior, de acordo com esse critério.

Esse cenário está em conformidade com o que preconiza a Diretriz de Pessoal do Exército, ao discorrer que o Profissional Militar da Era do Conhecimento deve estar apto entre outros aspectos à “...comunicar-se em outros idiomas...”. (BRASIL, 2023)

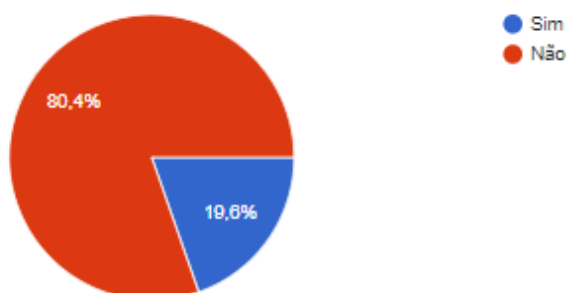
No mesmo escopo, na maioria das publicações do Informex, relacionadas às missões no exterior está escrita a seguinte assertiva sobre os critérios adotados para seleção:

O processo de seleção em pauta seguiu rigorosamente os critérios estabelecidos pelo DGP, tendo como base o preceito do **Mérito Militar** (MM), o qual é composto pela **valorização do mérito**, pelo **perfil individual**, constante do sistema de gestão do desempenho, e pelo **rendimento escolar** dos militares. (BRASIL, 2024) (grifo do autor)

Desse modo, adotando o mesmo raciocínio explicitado anteriormente, relativo às incongruências e dissonâncias do SVM e SGD no tocante aos integrantes dos OI, é possível novamente que haja prejuízo a estes elementos no curso dos processos de seleção.

Nesse sentido, a fim de validar ou refutar essa percepção foi questionado à amostra se já havia sido selecionado para missões no exterior individuais. Os resultados obtidos se refletem nos gráficos abaixo:

**GRÁFICO 30 – PRAÇAS SELECIONADOS PARA MISSÕES NO EXTERIOR**

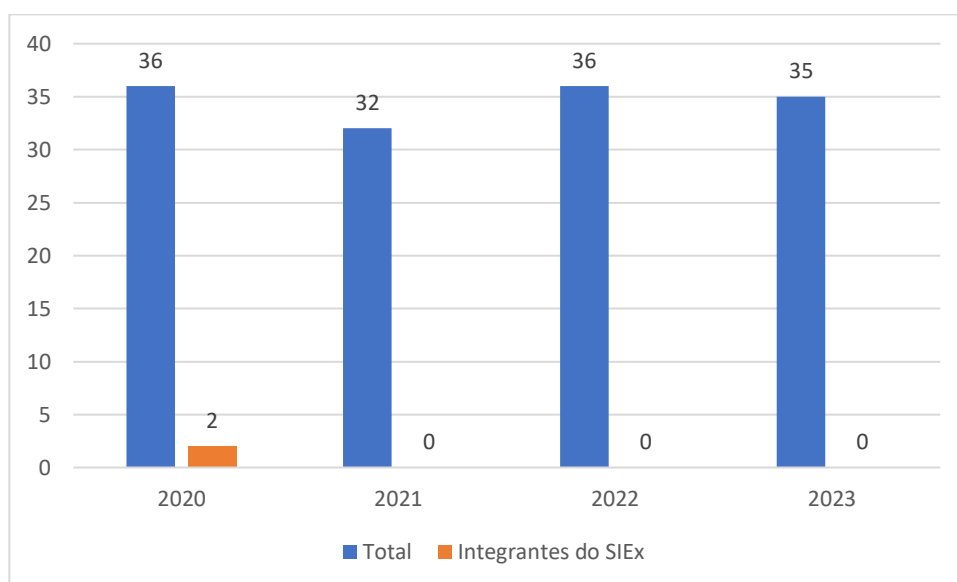


**Fonte:** elaborado pelo autor

O gráfico 30 aponta que cerca 80% das praças não foram selecionadas para nenhum tipo de missão no exterior de caráter individual, o que corrobora com a assertiva anterior.

A título de ilustração, foram consultados os Informex entre os anos 2020 e 2023 para verificar o quantitativo de Subtenentes (ST), que serviam em OI/OMIM ou estruturas do SIEx, que foram designados para missões no exterior, sobretudo de auxiliares de adido. Esse grupo foi escolhido uma vez que em tese, concentra os militares que passaram maior tempo nos OI/OMIM. Os resultados obtidos foram os seguintes:

**GRÁFICO 31 – ST SELECIONADOS PARA MISSÕES NO EXTERIOR**



**Fonte:** elaborado pelo autor com base no INFORMEX

Como é possível observar, os dados obtidos são coerentes com os argumentos apresentados anteriormente pois dos cento e trinta e nove militares selecionados nesse período, apenas dois integravam o SIEx.

Vale destacar, que de acordo com as Instruções Gerais para Adidos, Adjuntos e Auxiliares de Adidos do Exército Brasileiro junto às Representações Diplomáticas Brasileiras no Exterior (EB10-IG-01.034), na elaboração dos programas de estágios para auxiliares de adidos deverão ser abordados os seguintes assuntos, entre outros: (2020)

- Noções básicas de proteção do conhecimento;
- Conjuntura do Estados; e
- Manuseio de programas cifrantes.

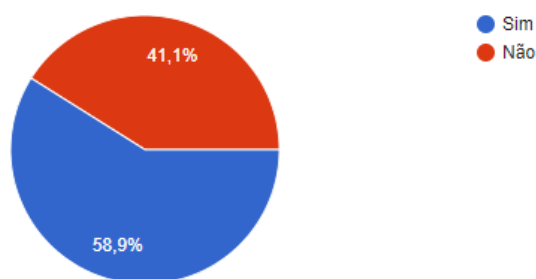
Tais assuntos são atinentes à formação do profissional de inteligência em qualquer um dos cursos da EsIME. É notório também, que missões dessa natureza por si só ensejam objetivos e produção de conhecimentos de Inteligência.

No tocante aos aspectos tratados nessa seção, é pertinente ressaltar que o Rendimento Escolar do militar nas escolas de formação e aperfeiçoamento também é um fator que influencia os processos acima. No entanto, creditar somente a esse aspecto os dados apresentados exigiria um certo malabarismo dialético para validar o argumento. Teria que se partir da premissa de que maioria da amostra tem desempenho mediano nesse quesito, o que dificilmente condiz com a realidade.

É imperioso destacar, que todos os processos, ferramentas e instrumentos analisados anteriormente convergem para o processo mais relevante da carreira das praças: a promoção para Oficial QAO. Desse modo, é lícito supor que as dissonâncias relatadas podem gerar impactos negativos para a promoção desse público de militares.

Por fim, durante o presente estudo considerou-se avaliar quais seriam as repercussões da atual conjuntura de valorização nos recursos humanos no SIE. Dentre as várias consequências possíveis, a amostra foi questionada sobre a intenção de solicitar o desligamento do SIE, sendo obtido os seguintes resultados:

**GRÁFICO 32 – DESLIGAMENTO DO SIE PARA PRAÇAS**



**Fonte:** elaborado pelo autor

A partir do gráfico 32, fica evidente que quase 60% das praças que integram ou integraram os OI/OMIM pensaram em pedir o desligamento do SIE,

em algum momento. É indiscutível a gravidade do panorama apontado pelo dado acima, uma vez que esses elementos constituem um ativo crítico para o Exército. Nesse universo se concentra a principal força de trabalho do SIEEx, com profissionais de difícil formação e seleção, lapidados pela experiência e maturados pelas lides diárias da atividade de Inteligência.

Diante dos dados apresentados até o momento, é coerente afirmar que a evasão de quadros especializados do SIEEx é a principal consequência das incongruências na estrutura de valorização de pessoal, quando aplicada a integrantes de OI/OMIM.

A fim de aprofundar essa perspectiva, a amostra foi questionada sobre os motivos que contrubuíam para esse cenário. A maior parte das respostas orbita em torno de pontuação, valorização e oportunidades na carreira.

É importante destacar que na opinião desse autor a busca obcecada por “pontos” não deve se tornar a atividade finalística da carreira de nenhum militar. Isso cria a falsa impressão de profissionalismo e induz a formação de quadros narcisistas, insta a competição desregrada e outras mazelas que essa traz a reboque. No entanto, seria leviano ignorar as repercussões das incongruências da valorização profissional apontadas, na carreira das praças. Tais incongruências são materializadas pela divergência na pontuação atribuída.

A atividade de inteligência por sua própria natureza é silente, discreta e em muitas oportunidades imperceptível. Pelo próprio fim a que se destina, não é inclinada à citações do mérito, tão pouco enseja aplausos, honrarias e holofotes. Em que pese essas premissas que norteiam os “Soldados do Silêncio”, elas não significam que a valorização desses profissionais possa ser negligenciada.

A tabela abaixo sintetiza as incongruências encontradas na valorização dos militares que servem em OI/ OMIM:

**TABELA 6. Dissonâncias na valorização dos recursos humanos dos OI/OMIM**

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
TSSD	<i>“(...) prejudicados no tocante ao não computo de pontuação de TSSD, em relação a outras atividades especializadas”.</i>
QCP	<i>“(...)da inexistência de previsão nos QCP de OI/OMIM de funções que pontuam...”.</i>
SGD	<i>“(...) na avaliação dos agentes é feita por elementos externos ao OI...”.</i>
Alto desempenho	<i>“(...)dificilmente o integrante do OI recebe Desempenho Global (DG) no nível “alto desempenho...” “...vínculo funcional fictício...”.</i>
Cmt OI	<i>“(...) função de Cmt de OI não pontua...”.</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nos dados obtidos.

#### 4.4 O PROGRAMA LUCERNA COMO VETOR DE REESTRUTURAÇÃO DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

O Programa Lucerna é único programa do portfólio estratégico do Exército que se ocupa exclusivamente da Atividade de Inteligência. Seus objetivos e entregas robustas repercutem no incremento das capacidades da Inteligência Militar. Nesse sentido, essa iniciativa estratégica cumpre plenamente o seu propósito de “transformar a Inteligência Militar”.

É com base nessas premissas e na envergadura do Programa, que essa é a ferramenta fundamental para reestruturar o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx mitigando os problemas apresentados

anteriormente, contribuindo para o aumento de eficiência e a racionalização dos recursos humanos do SIEEx. Do exposto, essa seção se devotará a apresentar sugestões de forma a tornar ainda mais exitoso os resultados e legado do Programa.

Nesse contexto, as possibilidades do Programa para operacionalizar tal reestruturação estão relacionadas aos objetivos dos projetos que o constituem e são materializadas pelas entregas dos mesmos, conforme a Diretriz de Implantação do Programa Estratégico Lucerna (2020).

Dessa forma, no que tange ao Projeto Ares, a reestruturação dos OI e das Agências de Inteligência (AI) com base no conceito FAMES, promove melhoria da infraestrutura física desses entes, criando condições de trabalho mais adequadas para os recursos humanos.

Aliado a isso, existe a previsão da transformação dos atuais OI em OMIM, a revisão dos Quadros de Organização (QO) e sua reequipagem, permitindo o adequado alinhamento das capacidades dessas estruturas com o preconizado pela Doutrina Militar. Hoje o Pelotão de Inteligência Militar e a Companhia de Inteligência Militar (CIM) são apenas alegorias doutrinárias. Com o estabelecimento das OMIM novas capacidades seriam agregadas aos atuais OI, naturalmente ensejando o incremento de eficiência operacional.

Tem-se também, que essa transformação permitiria o estabelecimento em QCP de funções que pontuam, bem como a nomeação de Comandantes, mitigando alguns dos problemas relacionados à valorização de pessoal apontados por essa pesquisa.

As principais entregas do Projeto Ares até o momento dizem respeito ao 6º BIM e aos Nu do 1º e 4º BIM. No que tange a uma eventual reestruturação do itinerário profissional do militar no SIEEx essas estruturas servem como laboratório para medidas a serem implementadas. Um exemplo prático é o estabelecimento de funções que são pontuadas no âmbito do TSSD as árvores de avaliação somente com integrantes das OMIM.

Já no que se refere ao Projeto Atena, a finalização das novas instalações da EsIMEEx, que é a principal entrega do projeto, incrementou a capacidade de especialização de novos recursos humanos, dinamizou a formação e aumentou a oferta de vagas disponíveis para a realização de cursos, resultando em acréscimo em termos quantitativos e qualitativos dos recursos humanos

especializados. Dessa forma, a maior quantidade e qualidade de recursos humanos formados diminui o número de claros existentes nos OI/OMIM e o hiato na formação, contribuindo para o incremento na eficiência do SIEx

Observa-se também, que o aumento da envergadura da EsIMEx resultou na ampliação do número de instrutores e monitores, possibilitando um melhor aproveitamento de quadros do SIEx nessas funções e contribuindo para a melhorar a valorização desses profissionais, no que tange à pontuação. Além disso, as novas características da Escola criam condições para uma reestruturação dos cursos existentes, possibilitando atender a necessidade da criação de outros cursos vocacionados para operações.

Tem-se ainda, que o incremento do ensino da Disciplina Inteligência Militar nos EE contribuiu para desmistificar a atividade de Inteligência, difundir conceitos doutrinários e valores caros ao SIEx e demonstrar a relevância da IM no contexto das operações militares, contribuindo para melhorar o entendimento geral sobre a atividade bem como, para a atração de recursos humanos.

A respeito do Projeto Hermes, a modernização dos meios de obtenção e análise dos dados oriundos das fontes tecnológicas agrega capacidades fundamentais ao SIEx, face aos desafios da era da informação, contribuindo para a evolução doutrinária e para ampliar a qualidade dos produtos obtidos. Em última análise, aumenta a eficácia e a efetividade do esforço de busca ao contribuir com a integração das fontes.

Tem-se também, que a melhoria na integração entre as estruturas de obtenção e análise vai dinamizar o fluxo do Conhecimento de Inteligência, contribuindo para o aumento da consciência situacional. Esses aspectos ensejam a necessidade de capacitação de recursos humanos para a adequada utilização dessas ferramentas.

Apesar de estar plenamente alinhado com os objetivos estratégicos do Exército e a maioria das necessidades do SIEx, o Programa Lucerna apresenta algumas limitações no que diz respeito a promover a reestruturação do itinerário profissional de modo adequado, uma vez que não foi concebido com essa finalidade específica.

A principal dessas limitações é de ordem orçamentária. Como todo Programa Estratégico os valores destinados à sua consecução estão atrelados à conjuntura política e econômica. Tal fato fica explícito na Diretriz de

Implantação do Programa Lucerna, no item que trata dos recursos disponíveis para implantação do Programa quando aborda “(...) os recursos dependem da disponibilidade orçamentária anual (LOA, contingenciamentos, créditos adicionais etc.) e das prioridades estabelecidas no PEEEx”. (BRASIL, 2020)

Na história recente do país, a maior parte dessas iniciativas sofreu algum tipo de restrição de orçamento, o que atrasa o cronograma de entregas ou acaba por inviabilizá-las. Desse modo, a limitação de recursos pode comprometer as entregas do Programa.

Tem-se também, que os objetivos e o arcabouço normativo dos projetos que compõe o programa já estão previamente estabelecidos e aprovados. Nesse sentido qualquer atualização ou acréscimo ensejaria a revisão de todos os projetos, cronogramas de entrega e de execução financeira.

A outra limitação do Programa Lucerna está relacionada ao seu recorte temporal, o prazo para implantação dessa iniciativa estratégica é o ano 2029, conforme é possível verificar na Diretriz de Implantação do Programa em “O prazo estimado para conclusão do Programa é de 10 (dez) anos, variável em função da disponibilidade de recursos orçamentários” (BRASIL,2020).

Esse horizonte temporal dista de forma considerável do estabelecido pelo COEB 2040 para transformação do Exército. Dessa forma, haverá um hiato considerável entre as entregas previstas e o processo de transformação em curso.

#### 4.4.1 SUGESTÕES PARA REESTRUTURAÇÃO DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Apesar das inquestionáveis valências do Programa Lucerna, nenhum dos seus projetos atuais é vocacionado para uma adequação do itinerário profissional dos militares no SIEEx às transformações impostas pelo próprio programa e àquelas que resultam da transformação do Exército. As ações de reestruturação são periféricas e não constituem objetivo específico de nenhum desses projetos.



As sugestões aqui apresentadas são resultado do escrutínio dos dados oriundos dos instrumentos de coleta e fruto da experiência pregressa desse autor. Desse modo, sintetiza as premissas de uma carreira de inteligência, sob a perspectiva de Operadores de Inteligência, e nesse sentido busca compatibilizar-se com a realidade atual.

Não se ignora a existência de nuances administrativas, orçamentárias e políticas que comprometem a aplicação plena das propostas. Entretanto, urge que o assunto seja discutido. A mera reflexão sobre a pertinência das ideias aqui relatadas já fará o trabalho cumprir o seu objetivo acadêmico.

Com toda a certeza, a maior parte do que será apresentado aqui já foi ou é objeto de atuação do CIE, que de forma diligente, perspicaz e incansável têm buscado transformar o SIEx. Obviamente, é sabido que muitos dos temas tratados aqui transcendem a esfera de atribuição do CIE. Mas ainda assim é importante que se apresente essas temáticas sob uma nova perspectiva.

É válido destacar ainda, que as ideias elencadas foram submetidas a uma prova inicial de adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade (APA) para atestar pertinência à conjuntura estudada, porém não serão tratadas de forma aprofundada.

Tem-se ainda, que as propostas apresentadas têm como referência as condicionantes para área de pessoal que devem ser obedecidas na continuidade do Processo de Transformação do Exército, de acordo com a Diretriz de Pessoal do Exército, entre as quais estão: (BRASIL, 2023)

- a. Racionalização de efetivo;
- b. implementação de inovações na gestão do pessoal;
- c. aperfeiçoamento da capacidade de ATRAIR recursos humanos de qualidade;
- d. implementação de ações para RETER e MOTIVAR recursos humanos durante toda a carreira; e
- e. otimização do fluxo de carreira, considerando a realização de cursos e a valorização do mérito.

O cerne da proposta é o estabelecimento de um fluxo de carreira dentro do SIEx para militares que integram OI/OMIM para racionalizar os recursos humanos e fortalecer a identidade da especialidade.

Para tornar a abordagem mais didática, as ideias apresentadas seguirão a ordem cronológica do desenrolar da carreira militar, conforme a seguir:

a. Recrutamento

Institucionalizar o Recrutamento de Inteligência para seleção de pessoal para o SIEx, nas Escolas de Formação. Para operacionalizar essa atividade, oficiais superiores, antigos Cmt OI, e ST com vivência em OI, seriam nomeados instrutores e monitores nas escolas de formação. Estes elementos integrariam ainda, uma “Seção de Ensino de Inteligência Militar”.

O objetivo primordial seria identificar e assinalar ainda nos bancos escolares, militares que apresentassem pendor para atividade de Inteligência. Além disso, a nomeação desses militares garantiria a profissionalização do ensino de Inteligência Militar, durante a formação, contribuindo para difusão da mentalidade de Inteligência, da doutrina e atração de novos talentos. De forma paralela, essa nomeação contribuiria com a adequada valorização profissional, sobretudo do ST. Poderiam ser aproveitados claros das estruturas do E2 desses estabelecimentos de ensino para nomeação desses militares.

A tabela abaixo elenca premissas nas quais se apoiam a referida proposta:

**TABELA 7. Suporte para o Recrutamento**

<b>Parâmetro</b>	<b>Descrição</b>
Diretriz de Pessoal do Exército	<i>“(…)Implementar um eficaz sistema de identificação e retenção de talentos. “ “(…)O recrutamento de pessoal despontará como instrumento relevante e central na eficácia organizacional.” “(…)promover o crescimento qualitativo do efetivo, aprimorando o processo de seleção.”</i>
Entrevistado 1	<i>“(…)o recrutamento é condição impositiva para a adequada seleção e formação dos Recursos Humanos do SIEx” ”</i>
Operador 64	<i>“Acredito que a principal contribuição deveria ser no processo de recrutamento. Formar um agente de inteligência leva tempo e dinheiro(…) um recrutamento bem estruturado evitaria a fuga de profissionais no futuro”</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nos dados obtidos e na legislação vigente

### b. Estabelecimentos de Ensino

Realizar gestões junto a Estabelecimentos de Ensino (IME, EsAO, EASA, EsFCEX, ECEME) e o DGP para a nomeação de militares com experiência em OI/ OMIM como instrutores e monitores, com vistas a profissionalizar o ensino de Inteligência Militar.

### c. Especialização

Reestruturação do itinerário formativo e dos cursos disponibilizados na EsIMEEx. Tal itinerário deve ter como foco a capacitação continuada. Desse modo, é importante o estabelecimento de um ou mais cursos voltados para Operações de Inteligência, bem como dilatar o tempo desses cursos de modo a permitir a melhor assimilação do que é ministrado.

É notório, a necessidade de um Curso de Operações que habilite o Cmt de OI a conduzir o esforço de busca com o emprego de múltiplas fontes simultaneamente, de forma sinérgica, dentro da premissa de “integração das fontes”.

A tabela abaixo sintetiza premissas normativas que sustentam a referida proposta e a opinião de um Operador de Inteligência relativa a essa temática:

**TABELA 8. Suporte para o novo curso**

<b>Parâmetro</b>	<b>Descrição</b>
Diretriz de Pessoal do Exército	<p><i>“(…)Aprefeiçoar a capacitação de recursos humanos para ocupação e desempenho eficiente de cargos e funções. “</i></p> <p><i>“(…)A capacitação continuada será imperativa para o profissional militar ao longo de toda a carreira, como condição para serem desenvolvidas competências necessárias à ocupação de cargos e desempenho de funções. Contribuirá, também, para capacitar o militar para fazer frente às complexas e dinâmicas situações que se apresentarão para o Exército Brasileiro.”</i></p> <p><i>.”</i></p>
Operador 71	<p><i>“(…)Acredito que ofertar mais oportunidades de capacitação dentro do sistema aos militares dos OI e priorizar a seleção desses militares para o exercício da função de Instrutor na EsIMEEx.”</i></p>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nos dados obtidos e na legislação vigente.

#### d. Curso Avançado de Inteligência

Priorizar militares com curso de Operações de Inteligência e vivência em OI/OMIM na seleção para os cursos. Essa medida objetiva garantir que os futuros analistas conheçam as capacidades e limitações dos meios de busca, aumentar a eficiência na produção do conhecimento, aproveitar a experiência desses militares em prol do SIEEx, e o estabelecimento de um fluxo de carreira dentro do Sistema o que, em última análise, contribui com a racionalização de recursos do SIEEx.

#### e. Intercâmbio

Estabelecimento de parcerias internacionais para a realização de cursos e estágios de Inteligência em outros países, para integrantes de OI/OMIM. Essa medida visa manter os recursos humanos capacitados e atualizados, de modo a garantir a relevância e a pertinência da doutrina. Esses elementos prioritariamente, seriam classificados na EsIMEEx de modo a replicar o conhecimento obtido.

Nessa conjuntura, geralmente um mesmo elemento não faria mais de uma capacitação no exterior. O tempo para o SIEEx e o desempenho profissional fariam parte dos critérios de seleção dos elementos que fariam esses cursos. Para essa iniciativa seria levado em consideração a “vida útil” do militar para SIEEx, de modo que ele pudesse aplicar o conhecimento o máximo de tempo, contribuindo para a racionalização dos recursos humanos.

A Diretriz para as Atividades do Exército Brasileiro na Área Internacional – DAEBAI (EB-10-D-01.006) fornece amparo a essa iniciativa uma vez que, prevê a realização de intercâmbios para “contribuir para capacitação profissional dos integrantes da Força”. (BRASIL, 2016)

#### f. Capacitações

Estabelecimento de parcerias nacionais para criar **rotinas** de capacitação com Órgãos do SISBIN. Aproveitar a realização de cursos e estágios de outras Instituições para especializar recursos humanos nas áreas de interesse do SIEEx, em coordenação com o Estado-Maior do Exército (EME), a exemplo do Curso de Inteligência de Segurança Pública, Curso de Inteligência Financeira, entre outros. Isso também permitiria aumentar a capilaridade da rede

de colaboradores, favorece o networking além de manter os quadros sempre atualizados.

g. Aperfeiçoamento

Fazer gestões junto ao DGP para que o maior número possível de oficiais especializados retorne ao SIEx após o término do curso de aperfeiçoamento. Tal medida visa garantir o máximo de aproveitamento da experiência desse universo em prol do SIEx.

h. Missões no Exterior

Coordenar por meio do EME e Ministério da Defesa (MD), ações com o (MRE) para o fornecimento de recursos humanos do SIEx para apoiar missões diplomáticas brasileiras no exterior bem como a capacitação de recursos humanos desse Ministério, sobretudo no que tange à CI. Além disso, estabelecer junto ao MD por meio do EME, funções em Aditâncias e missões da ONU, cuja natureza ensejem o emprego de elemento de inteligência especializado.

i. Plano de desmobilização de Integrante de OI/OMIM

Consiste na adoção de ações sistematizadas e criação de normativas para promover o adequado aproveitamento e a racionalização de recursos humanos do SIEx. Nesse sentido, oficiais superiores e ST com experiência em OI/OMIM teriam prioridade para realização do Curso Avançado de Inteligência, após o qual seriam classificados no CIE, EsIMEx, AI Classe A e B e CCOp.

Essa medida visa aproveitar a experiência desses militares em prol da atividade de Inteligência fora dos OI/OMIM, além de garantir um adequado fluxo de carreira dentro da atividade. Os Cmt de OMIM teriam um plano específico e seriam prioritariamente classificados no CIE ou EsIMEx para que suas experiências se refletissem na melhoria contínua do Sistema e na formação de recursos humanos.

A tabela 9 abaixo elenca preceitos normativos que coadunam com a proposta bem como, a percepção de operadores de inteligência de onde devem ser alocados recursos humanos com experiência em operações fora dos OI/OMIM.

**TABELA 9. Plano de desmobilização de integrantes de OI**

<b>Parâmetro</b>	<b>Descrição</b>
Diretriz de Pessoal do Exército	<i>“(…)Os critérios para a movimentação e para a ocupação de cargos serão regidos pela necessidade de aproveitamento das competências e dos talentos dos profissionais, <b>evitando-se o desperdício de conhecimentos e habilidades, ou seja, alocando criteriosamente os recursos humanos.</b>” (grifo nosso) “(…)O EB está passando por um processo de redução de seu efetivo. Nesse contexto, a racionalização administrativa que está sendo implementada buscará reduzir ou otimizar as estrutura organizacionais e aumentar a efetividade dos recursos humanos” (grifo nosso)</i>
Operador 51	<i>“(…)Como instrutores na EsIMEx ou nas Divisões do CIE”</i>
Operador 09	<i>“(…)Integrando os BIM, CIE, EsIMEx e AI dos Grandes Comandos.”</i>

**Fonte:** elaborado pelo autor, baseado nos dados obtidos e na legislação vigente.

#### j. Oficiais QEMA

Realizar gestões junto ao DGP e Gab Cmt Ex para permitir a nomeação no CIE e na EsIMEx de oficiais QEMA, com experiência em OI/OMIM, recém-egressos dos cursos de altos estudos da ECEME. Além disso, priorizar para o exercício para o exercício de funções nessas estruturas oficiais QEMA com a supracitada experiência, valorizando a “infância” na atividade de Inteligência e a identidade da especialidade.

Essa medida visa permitir que as funções de alto nível do SIEx sejam exercidas por elementos vocacionados e experientes, além de garantir o adequado aproveitamento desses em prol do SIEx, a racionalização de recursos humanos e o fluxo de carreira na atividade de Inteligência.

No mesmo sentido, assessorar as autoridades competentes para que esses militares ocupem prioritariamente funções relativas à Inteligência nas OM onde forem classificados.

#### k. Tempo mínimo

Institucionalizar entre os critérios de seleção tempo mínimo de experiência no SIEx para o militar servir no CIE e EsIMEx e obrigatoriedade de curso, para atividades finalísticas. Tal medida visa garantir que os quadros existentes nessas estruturas sejam os mais experientes possíveis bem como, priorizar elementos que conhecem as dinâmicas do Sistema nas estruturas mais relevantes.

#### I. Cmt OMIM

Realizar gestões junto ao Gab Cmt Ex para que sejam admitidos no Universo de Seleção dos Cmt de OMIM apenas militares com tempo mínimo de experiência em OI/OMIM de 5 (cinco) anos. No caso dos BIM, que o militar seja possuidor do Curso Básico ou Intermediário obrigatoriamente, e que seja desejável que tenha o Curso Avançado de Inteligência.

#### m. Formação Acadêmica

Transformar a EsIMEx em um centro de excelência de estudos e pesquisa de Inteligência, notadamente de Inteligência Militar, com a criação de Programas de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Inteligência, nível mestrado e doutorado. Além disso, promover parcerias acadêmicas com Instituições Nacionais e Estrangeiras para realização desses Programas.

Dentro da mesma premissa, incentivar a realização de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* em outros órgãos, relacionados à Inteligência. E ainda, realizar gestões junto às autoridades competentes para indicar um número maior de militares para o Curso de Inteligência Estratégica da Escola Superior de Guerra (ESG).

O público-alvo dessas iniciativas seria prioritariamente Oficiais Superiores, ST, e Of QAO, tendo como critério principal o tempo de experiência no SIEx e o desempenho funcional.

Essa perspectiva está em consonância com o que preconiza o Exército dos Estados Unidos da América para os Majores da Arma de Inteligência, na Publicação "*Commissioned Officer Professional Development and Career Management*", conforme é possível verificar na seguinte passagem:

Os Majores devem buscar ativamente oportunidades de autodesenvolvimento para dominar completamente todos os aspectos das operações, incluindo operações táticas e JIIM (Conjuntas, Interagências, Intergovernamentais e Multinacionais). O autodesenvolvimento inclui o estudo de doutrinas, cursos por correspondência, educação civil e treinamento institucional. Os Majores de Inteligência Militar devem considerar a **publicação em periódicos acadêmicos e profissionais**, pois isso os incentivará a desenvolver criticamente seus pensamentos para um público amplo e exigente. (EUA, 2024) (grifo nosso)

#### n. Simpósio

Realizar anualmente Simpósios de Inteligência na EsIMEx para manter o protagonismo da Instituição na Comunidade de Inteligência. Esse evento permitiria a interação com atores de outras Agências e Órgãos e o consequente compartilhamento de experiências e produção acadêmica.

#### o. Revista Lucerna

Adotar ações para aumentar o alcance das publicações da Revista e o incremento da sua relevância dentro e fora do SIEEX, para tornar essa publicação um veículo de difusão dos valores e da mentalidade de Inteligência. Além disso estabelecer premiações “simbólicas” anuais para as publicações que mais contribuíram para a evolução da Doutrina de Inteligência Militar e para o SIEEX.

#### p. Ciência, Tecnologia e Inovação

Estabelecer no âmbito da EsIMEx, uma “Seção de Pesquisa Aplicada” para o desenvolvimento e adequação de materiais, equipamentos e soluções tecnológicas voltados para a atividade de Inteligência.

Essa Seção se encarregaria de institucionalizar e operacionalizar as diversas boas práticas existentes nos OI/OMIM, além de conduzir pesquisas para melhorar a utilização de insumos tecnológicos na atividade. Dessa estrutura fariam parte especialistas em fontes tecnológicas, sobretudo TI, bem como elementos do IME devidamente especializados.

Tal abordagem encontra suporte na Diretriz de Pessoal do Exército que estabelece que o profissional militar da era do conhecimento deve estar apto a



“(...)realizar pesquisa científica para cooperar com o desenvolvimento da Doutrina Militar” e “(...)pesquisar e desenvolver tecnologias sensíveis e estratégicas negadas.” (BRASIL,2023)

q. QFE

Fazer gestões junto ao DGP para incrementar a atratividade dessa iniciativa, com a realização de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu* e retorno da compensação financeira.

Em conformidade com essa premissa, a Diretriz de Pessoal do Exército, no que tange a racionalização dos efetivos, busca entre outros aspectos: “estudar um melhor aproveitamento dos militares da Qualificação Funcional Específica (Carreira em Y);” (BRASIL, 2023)

r. Mudança de QCP

Atuar junto ao EME e Comandos que enquadram os OI para promover de forma centralizada, alteração dos QCP de modo a permitir a inserção de funções valoradas no TSSD.

s. Mudança de Legislação

Realizar gestões junto ao DGP e DAPROM de maneira que o tempo passado em OI/OMIM seja computado para fins de valorização do mérito, junto ao TSSD.

t. Nomeação

Realizar gestões junto ao DGP e DAPROM para que o Cmt OI seja nomeado de modo que possa gozar das prerrogativas existentes na legislação, sobretudo no tocante a TSSD.

u. Fortalecimento da “Identidade do Soldado do Silêncio

Processo contínuo a cargo de todos os integrantes do SIEx, sobretudo dos Operadores de Inteligência, que permanecem mais tempo na atividade, para difundir os valores, o legado e a importância da atividade de Inteligência para o Exército Brasileiro. Para que o Sistema seja engrandecido e lembrado pela sua excelência, abnegação e elevado profissionalismo, não só nos momentos de

crise. O homem de Inteligência não deseja não deseja holofotes, honrarias ou citações de mérito, mas a ele precisa ser atribuída a primazia do apoio ao processo decisório.

#### v. Arma de Inteligência

Conduzir estudos para apresentar as vantagens da criação da Arma de Inteligência, bem como da centralização dos meios de Inteligência sob um “Comando de Inteligência do Exército”.

É possível verificar que as medidas apresentadas extrapolam os objetivos traçados para os atuais projetos do Programa Lucerna, embora sejam transversais aos mesmos.

Tem-se ainda, que a subvalorização dos recursos humanos do SIEx é um problema crítico, que tem potencial para aumentar o índice de evasão de quadros experientes do Sistema de Inteligência e em última análise, comprometer a sua capacidade operacional.

Nesse cenário, é imperioso que sejam adotadas medidas assertivas, algumas das quais propostas acima, a fim de mitigar os efeitos desse problema.

Considerando o êxito obtido a partir do Programa Lucerna, essa iniciativa estratégica figura como o vetor ideal para promover as mudanças e adequações necessárias, de modo a permitir que as “transformações” do Programa alcancem de forma direta o itinerário profissional dos militares no SIEx.

O meio para operacionalizar esse objetivo é criação de mais uma linha de esforço no Programa Lucerna: reestruturação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx e estruturação da carreira de Inteligência.

Desse modo, vislumbra-se a criação de mais um projeto, abarcado pelo Programa Lucerna, cujo objetivo é reestruturar o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEx, com vistas a adequá-la às transformações e a modernização da Inteligência Militar e do Exército Brasileiro, em consonância com os preceitos e perspectivas estabelecidas pelo COEB 2040, contribuindo para a estruturação da carreira de inteligência no Exército. Para fins de referências no curso do trabalho, essa iniciativa será batizada temporariamente de PROGRAMA APOLO.

O Programa Apolo atuaria de forma sinérgica e harmônica com as iniciativas já em andamento, englobando as sugestões apresentadas nessa seção, para reestruturar o itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEX e racionalizar o emprego dos recursos humanos, contribuindo para a valorização dos mesmos e para o incremento na eficiência do Sistema como um todo.

Os Apêndices “1” e “2” a esse trabalho apresentam o desenho operativo de um itinerário profissional para militares no âmbito do SIEx, concebido no contexto do Programa Apolo. Esse produto se ancora na premissa da Diretriz de Pessoal do Exército que assevera: “Um dos fatores de maior motivação para o profissional militar do Exército Brasileiro será um plano de carreira que proporcione condições de crescimento profissional e a clara percepção de realização pessoal”. (BRASIL, 2023)

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Programa Estratégico Lucerna transformou a Inteligência Militar no âmbito do Exército. Essa iniciativa estratégica, por intermédio de seus projetos, provocou profundas modificações no SIEx entre as quais destaca-se o incremento na formação de recursos humanos em termos qualitativos e quantitativos, melhoria de infraestruturas, e a inserção de novas tecnologias e equipamentos. Esse cenário gerou um aumento significativo nas capacidades da Inteligência Militar.

Nessa contexto, os recursos humanos empregados nas Operações de Inteligência estiveram sujeitos aos reflexos dessas transformações e àquelas que se processam no Exército como um todo. Esses militares, uma vez integrados ao Sistema de Inteligência do Exército (SIEx), se inserem em uma trajetória profissional distinta do restante do Exército, face às suas peculiaridades e as obrigações as quais estão sujeitos. Essa trajetória singular constitui o itinerário profissional dos militares no SIEx.

A pesquisa demonstrou que o profissional de Inteligência no Exército permanece longos períodos no SIEx e é especializado em um estabelecimento de ensino de excelência que é a EsIMEX. No entanto, esse militar precisa ser

maturado após a formação, pela experiência e convívio com outros operadores. Para realizar os cursos, o militar é submetido a um criterioso processo seletivo que pode ser otimizado por meio do recrutamento, como ferramenta de seleção de pessoal.

Ficou claro a partir do estudo, a necessidade de reformular o itinerário formativo e criar ao menos mais um curso dedicado à Operações de Inteligência, dentro da premissa de formação continuada, já que maioria dos militares realiza apenas uma especialização na EsIMEx.

Tem-se ainda, que a maioria dos oficiais e praças não serviu no no CIE ou EsIMEX, e que essas estruturas aproveitam pouco a experiência desses militares bem como, que há a necessidade de tempo mínimo de experiência no SIEx para integrar as mesmas.

Ainda no tocante a experiência, essa também pode ser aproveitada em prol do SIEx fora dos OI/OMIM, a partir da priorização de Operadores de Inteligência para capacitação como analistas, por meio do Curso Avançado de Inteligência, a fim de ocupar claros nas AI Classe A e B, além do CIE e EsIMEx. O estabelecimento de um fluxo de carreira dentro do SIEx, a partir dessas premissas permite a adequada racionalização de recursos humanos

A pesquisa deixou claro ainda, que um Cmt do BIM precisa ter ao menos cinco anos de experiência, bem como ser possuidor do Curso Básico ou Intermediário de forma obrigatória, de modo que atenda o preconizado pela Doutrina Militar Terrestre.

É possível aduzir a partir dos dados obtidos no estudo, que as atuais normativas que balizam a valorização de recursos humanos no âmbito do Exército criam desequilíbrios na valoração de militares que integram o SIEx, ao não levar em consideração as peculiaridades do itinerário profissional desses elementos no Sistema de Inteligência.

Esses militares não são valorados como especialidade no tocante ao TSSD, bem como não ocupam funções que são pontuadas dentro desses parâmetros, em virtude de as mesmas não constarem no QCP dos OI, a exemplo do Enc Mat. Além disso, no tocante ao SGD, por vezes são avaliados por militares alheios ao SIEx e face a isso dificilmente obtém o desempenho global: alto desempenho.

Tais desequilíbrios repercutem negativamente nos resultados dos processos de seleção e promoção nos quais estão envolvidos esses militares, que deixam de ser selecionados para TG e encontram-se em piores condições nas seleções para missões no exterior. A consequência mais danosa desse cenário é a possibilidade de evasão de quadros especializados e experientes do SIEEx

Nessa conjuntura, o Prg Ett Lucerna se constitui de vetor essencial para mitigar os problemas decorrentes da subvalorização dos Operadores de Inteligência no Exército ao contribuir com a reestruturação do itinerário profissional. Isso pode ser feito através da reconfiguração dos cursos da EsIMEx no contexto do Projeto Atena, bem como nas mudanças de QCP que podem ser compreendidas no escopo do Projeto Ares.

No entanto, essas iniciativas apenas tangenciam a solução do problema já que possuem outro escopo no contexto da transformação do SIEEx. Nesse sentido, surge a necessidade da criação de uma novo Projeto dentro do Programa Lucerna, com uma linha esforço voltada especificamente à reestruturação do itinerário profissional dos militares no âmbito do SIEEx. Essa proposta foi batizada temporariamente como Programa APOLO.

A temática em questão é bastante abrangente e o presente estudo não tem a intenção esgotar o assunto. Desse modo, dando continuidade a essa pesquisa, vislumbra-se que outras linhas de pesquisa relacionadas as seguintes temáticas:

- I - Criação da Arma de Inteligência
- II – Recrutamento de Inteligência para fins de seleção de pessoal
- III – Plano de desmobilização de OI/OMIM
- IV – Reformulação dos cursos na EsIMEx.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, Diego Henrique dos Reis e. **Inteligência Militar: Uma percepção de conceitos de guerra**. In: \_\_\_\_\_ Belo Horizonte, Universidade de Belo Horizonte, 2010.

ARAÚJO, Marcelo Serpa Vergueiro de. **A formação dos Operadores Humint do Exército Brasileiro**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares com ênfase em Recursos Humanos) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2016.

BARROS JÚNIOR, Eulálio Vieira. **A importância da integração dos estabelecimentos de ensino das Forças Armadas brasileiras em prol da capacitação do profissional de inteligência do Sistema de Inteligência de Defesa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação *Lato Sensu* de Especialização em Análise de Inteligência) - Escola de Inteligência Militar do Exército, Brasília, 2023.

BRASIL. **Política Nacional de Defesa e Estratégia Nacional de Defesa**. Disponível em: < [https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy\\_of\\_estado-e-defesa/pnd\\_end\\_congressonacional\\_22\\_07\\_2020.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congressonacional_22_07_2020.pdf)>. Acesso em> 26 abr. 2024a.

BRASIL. Exército. Comandante do Exército. **Concepção de Transformação do Exército Brasileiro e do desenho da Força 40**. Brasília, DF, 2024b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército 2023-2026**. Brasília, DF, 2023b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB10-D-01.006 Diretriz para Atividades do Exército Brasileiro na Área Internacional - DAEBAI**. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB10-IG-01.033: Instruções Gerais para as Relações entre o Exército Brasileiro e os Adidos de Exército, Adjuntos e Auxiliares dos Adidos de Exército de Nações Amigas**. Brasília, DF, 2020c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB10-IG-02.037: Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2023c.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **EB70-MC-10.302. Batalhão de Inteligência Militar**. Brasília, DF, 2018b.

BRASIL. Exército. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **EB60-IR-20.001: Instruções Reguladoras do Processo Seletivo e da Matrícula no Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais**, Brasília, DF, 2023d.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB60-IR-44.001: Instruções Reguladoras para a Inscrição, a Seleção, e a Matrícula nos Cursos de Especialização e no Estágio Geral da Escola de Inteligência Militar do Exército**, Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Exército. Departamento Geral de Pessoal. **EB20-D-01.028: Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2024-2027**, Brasília, DF, 2023e.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB30-P-10.001: Plano de Governança e Gestão do Departamento Geral de Pessoal 2024-2027**, 1 ed. Brasília, DF, 2024c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB30-IR-60.004: Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência**, 2 ed. Brasília, DF, 2024d.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB30-IR-60.006: Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira**, 5 ed. Brasília, DF, 2024.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB30-IR-60.007: Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército**, 2 ed. Brasília, DF, 2024.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB30-N-60.033: Normas para a Comprovação, o Reconhecimento e o Cadastramento do Tempo de Serviço em Situações Diversas**, 4 ed. Brasília, DF, 2024.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB60-IR-20.001: Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira**, 2 ed. Brasília, DF, 2024.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Plano Estratégico do Exército 2024-2027**. Brasília, DF, 2023f.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 100-EME, de 14 de maio de 2020**. Diretriz de implantação do Projeto Lucerna. Brasília, DF, 2014.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 140-EME, de 07 de julho de 2020**. Diretriz de implantação do Programa Lucerna. Brasília, DF, 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-07.101: Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência 2040**, Brasília, DF, 2023g.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MF-10.107: Inteligência Militar Terrestre**, 2 ed. Brasília, DF, 2015a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MC-10.207: Inteligência**, 2 ed. Brasília, DF, 2015b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB20-MC-10.223: Operações**, 5 ed. Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **EB70-MC-10.307: Planejamento do Emprego da Inteligência**, 1 ed. Brasília, DF, 2016.

BRASIL, Ministério da Defesa. **MD30-M-01: Doutrina de Operações Conjuntas**, 2 ed. Brasília, DF, 2020.

CANADÁ, Gouvernement du Canada. **Le banque de données terminologique et linguistiques du gouvernement du Canada**, Bureau de la traduction, Québec, Canadá, 2018. Disponível em: < [http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=RENSEIGNEMENT&index=frt&codom2nd\\_wet=1#resultrecs](http://www.btb.termiumplus.gc.ca/tpv2alpha/alpha-fra.html?lang=fra&i=1&srchtxt=RENSEIGNEMENT&index=frt&codom2nd_wet=1#resultrecs) > Acesso em 11 Mar 2018.

COLÔMBIA, Ejército Nacional de Colômbia, Centro de Doctrina del Ejército, **Inteligencia** - MFE 2-0. Bogotá, 2016.

CÓRDOVA, Átila Cezar de Jesus. **O Ensino da Inteligência Militar no Nível Especialização para Oficiais do Exército Brasileiro no Século XXI**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

CLAUSEWITZ, Carl Von, **On War**, traduzido por MICHAEL HOWARD and PETER PARET, Princeton, Princeton University Press, 1984.

DE OLIVEIRA, Maxuell F. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

DOWELL, *Liutenante Colonel* J. A. E. K. **Le renseignement dans l'Armée de terre du Canada au XXIe siècle: "étayer les opérations terrestres"**. Ontário, Ministère de la Defence Nationale, 2011.

EQUADOR, Ejército Equatoriano, Comando de Educación y Doctrina del Ejército. **Inteligencia Militar Básica** – MIA-16-02. Quito, 2013.

E.U.A, CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **Human Intelligence**, WASHIGTON, DC, 2010b. Disponível em < <https://www.cia.gov/news-information/featured-story-archive/2010-featured-story-archive/intelligence-human-intelligence.html#>> Acesso em 12 Abr 17.

E.U.A, CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. **Wanted: A definition of Intelligence**. WASHIGTON, DC, 2008. Disponível em < <https://www.cia.gov/library/center-for-the->



study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol46no3/article02.html >  
Acesso em 12 Abr 17.

\_\_\_\_\_, Department of Defense. **Dictionary of Military and Associated Terms - JP 1-02**. Washington, 2010c.

\_\_\_\_\_, Headquarters, Department of the Army. **Commissioned Officer Professional Development and Career Management – Pamphlet 600-3**. Washington, 2024.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Intelligence – FM 2-0**. Washington, 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Intelligence Support to Urban Operations – FM 2-91.4**. Washington, 2008.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Human Intelligence Collector Operations – FM 2-22.3**. Washington, 2006.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Specific Tactics, Techniques and Procedures and Applications for Intelligence Preparation of the Battlefield Operations – FM 2-01.301**. Washington, 2009.

Fleury, M. T. L., Werlang, S. R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**, 2016.

FRANÇA, Armée de Terre. Paris, 2013. **Renseignement – TTA -150**, Paris, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KEEGAN, John. **Inteligência na Guerra: Conhecimento do Inimigo de Napoleão à Al-Qaeda**, traduzido por S. Duarte. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7, 6º reimp. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

MILES, A. Michael; MILES, Matthew, B. **The Qualitative Researcher's Companion**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza . **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral (Org.). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

REINO UNIDO, Ministry of Defence. **Understanding and intelligence support to Joint Operations – JDP 2-00**. SWINDON, 2011.

RODRIGUES, Maria das Graças Villela. **Metodologia da pesquisa**: elaboração de projetos, trabalhos acadêmicos e dissertações em ciências militares. 3 ed. Rio de Janeiro: EsAO, 2005.

TEIXEIRA, Carlos Augusto Ramires. **O combatente e o ciclo de inteligência**. Defesanet, 2013. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/inteligencia/noticia/11441/O-Combatente-e-o-Ciclode-Inteligencia/>. Acesso em: 11 abr. 2021.

TZU, Sun. **The Art of War**, tradução de GRIFFITH SAMUEL B, Original em Chinês. Oxford University Press, Oxford, 1963.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA PRAÇAS

Prezado Senhor,

Sou o Major de Infantaria **HUGO** Leonardo **ROCHA** dos Santos, da turma de 2009 da AMAN e atualmente, encontro-me realizando o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), da ECEME.

O presente questionário é utilizado como um dos instrumentos de pesquisa, do trabalho acadêmico, requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional, cujo tema é: "Programa Lucerna: consequências para reestruturação da carreira de Inteligência.

A finalidade desta atividade é a coleta de dados de Operadores de Inteligência, com **vivência em Órgãos de Inteligência (OI) e Organizações Militares de Inteligência Militar (OMIM)**, com o escopo de analisar **como o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação da carreira de Inteligência bem como, gerar ganhos na eficiência do SIEx, concluindo sobre a sua importância para a racionalização dos recursos humanos no SIEx.**

As conclusões obtidas fornecerão o subsídio necessário para propor um desenho operativo versando sobre a reestruturação da carreira de Inteligência, no que tange à valorização dos Recursos Humanos e a racionalização destes no âmbito do SIEx.

Agradeço-lhe por conceder seu tempo para a realização desse questionário, enfatizando a importância da sua participação para a consecução dos objetivos propostos pela pesquisa. Caso tenha dúvidas ou queira apresentar sugestões, entre em contato através do e-mail [hugorochoa.dos@eb.mil.br](mailto:hugorochoa.dos@eb.mil.br)

1. O Sr. serviu em OI/ OMIM? \*

Sim  Não

2. Qual o seu posto/graduação? \*

3º Sgt  2º Sgt  1º Sgt  ST  2º Ten QAO  1º Ten QAO  Cap QAO

1º Tem  Cap  Maj  TC  Cel

3. Quantos anos o Sr. já serviu em OI/ OMIM\*

(..) Menos de 1 (um) ano  Entre 1 (um) e 3 (três) anos  Entre 3 (três) e 5 (cinco) anos (..) Entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos  Mais de 10 (dez) anos

4. Quantos cursos o Sr. realizou na EsIMEx? \*

(..)1  2  3  4  5

5. Quais cursos o Sr. realizou na EsIMEx? \*

(..) Básico de Inteligência  Avançado de Inteligência  Geointeligência

(..) Inteligência Cibernética  Inteligência de Sinais

6. O Sr. acredita que o militar se encontra capacitado para o exercício de suas funções após a execução do curso?

(..) Sim, plenamente. (..) Sim, parcialmente. (..) Não, nem sempre  Não, totalmente incapaz

(..) Não tenho opinião a respeito.

7. Considerando que o conhecimento adquirido nos bancos escolares é lapidado e fixado após o desempenho das funções para as quais o curso se destina, qual tempo mínimo o Sr. acredita ser necessário para a **maturação** do Operador de Inteligência após o curso?

(..) Até 1 (um) ano. (..) Entre 1(um) e 3 (três) anos  Entre 3 (três) e 5 (cinco) anos

(..) Mais de 5 anos

8. O Sr. acredita ser necessária a realização de um outro curso, vocacionado para **Operações de Inteligência**, para complementar a sua formação, em outra fase da carreira?

(..) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião à respeito.

9. Quais são as suas aspirações profissionais até o término da sua carreira?

10. Na sua opinião, como a experiência acumulada dos ST e oficiais QAO, com vivência em Operações de Inteligência, pode ser aproveitada em prol do SIEx, fora dos OI/OMIM?

11. Em quais idiomas o Sr. é habilitado?

(..) Inglês ( ) Espanhol ( ) Francês ( ) Italiano ( ) Outros ( ) Nenhum

12. O documento "INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO" apresenta o seguinte:

"Art. 8º Os seguintes componentes da profissão militar são considerados prevalentes e poderão ser selecionados e pontuados pelo SVM, conforme o processo de seleção ou de promoção considerado:

I - Medalhas e condecorações nacionais; II - elogios de citação de mérito;

III - cursos realizados; IV - atividades essenciais; V - habilitação em idiomas;

VI - Trabalhos úteis; VII - tempo de serviço em situações diversas;

VIII - tempo de instrutor, auxiliar de instrutor ou monitor;

IX - Comportamento dos subtenentes e sargentos; X - concursos de habilitação; e

XI - deméritos.

Tem-se ainda na mesma normativa:

"O SVM deve ser utilizado como um dos critérios considerados para a tomada de decisão nos processos para as promoções por merecimento, para a seleção de cargos e missões, no País e no exterior, para a seleção de candidatos a cursos independentes

de concurso, para a nomeação de comandantes, chefes ou diretores e para a concessão de medalhas e condecorações

Diante do exposto, o Sr. acredita que a atual configuração do SVM leva em consideração as peculiaridades do SIEx?

Sim, totalmente  Sim, parcialmente.  Não, em algumas situações

Não, nunca  Não tenho opinião formada

13. Como integrante do SIEx, o Sr. se sente **prejudicado** com os atuais instrumentos/ferramentas de valorização profissional, em relação à militares que não pertencem ao Sistema? \*

Sim  Não

14. Caso tenha respondido positivamente à pergunta anterior, cite o(s) motivo(s).

15. A atual ferramenta do SGD é eficaz para mensurar o desempenho profissional dos Operadores de Inteligência?

Sim, totalmente  Sim, parcialmente  Não, nem sempre  Não, é ineficaz

Não tenho opinião à respeito.

16. O sr. Acredita que o seu perfil no SGD reflete o seu desempenho profissional?

Sim  Não

17. Caso tenha respondido negativamente à pergunta acima, apresente alguns dos motivos

18. Caso deseje, para fins de estatística, informe o valor do seu perfil de desempenho

19. O Sr. já exerceu a função de Adjunto de Comando? \*

Sim  Não

20. O Sr. já exerceu a função de Encarregado de Material em OI/OMIM? \*

Sim  Não

21. O Sr. já foi selecionado para missões no exterior individuais? \*

Sim  Não

22. Caso tenha sido voluntário, o Sr. foi selecionado para o cargo de Chefe de Instrução ou Instrutor de Tiro de Guerra?

Sim  Não

23. O Sr. já serviu ou serve no CIE, exercendo funções nas atividades finalísticas? \*

Sim  Não

24. O Sr. já foi ou é monitor da EsIMEx? \*

Sim  Não

25. O Sr. já foi monitor em algum outro estabelecimento de ensino? \*

Sim) Não

26. Na sua opinião, após a conclusão do curso na EsIMEx, com quanto tempo de experiência o militar reúne condições para exercer funções nas atividades finalísticas do CIE ou de instrução na EsIMEx? \*

Imediatamente após o curso  Entre 1(um) e 3(três) anos  Entre 3 (três) e 5(cinco) anos  Mais de 5(cinco) anos

27. O Sr. pensa ou já pensou em solicitar o seu desligamento do SIEx?

Sim  Não

28. Caso tenha respondido positivamente à pergunta anterior, cite alguns dos motivos que contribuíram para isso.

Programa Lucerna

29. O Programa Estratégico Lucerna tem por objetivo "transformar o SIEx, incrementando a capacidade de obtenção de dados, adaptando e/ ou criando Organizações Militares (OM) vocacionadas para a Inteligência de Combate e aumentando a capacidade de análise. Nesse sentido, o Sr. conhece os objetivos dos Projetos Ares, Atena e Hermes que compõem Programa Estratégico Lucerna?

Sim  Não

30. Considerando os objetivos do Programa Lucerna, na sua opinião, quais modificações poderiam ser implementadas na carreira de Inteligência, por meio do referido programa estratégico, para permitir uma adequada valorização profissional?

31. Na sua opinião, quais capacidades seriam agregadas ao SIEx derivadas de uma possível reestruturação da carreira?

32. Como o Programa Lucerna pode contribuir para a racionalização dos Recursos Humanos no SIEx?

33. O Projeto Ares, que integra o Programa Lucerna, tem entre os seus objetivos o seguinte: "... Rever e atualizar os Quadros de Organização dos OI do SIEx, propondo a sua transformação para novas estruturas de OM Intlg." Nesse cenário, na sua opinião, como o referido projeto poderia contribuir para a reestruturação da carreira de Intlg?

34. Entre os objetivos do Projeto Atena, que também faz parte do Programa Lucerna, está: " Incrementar o ensino da Disciplina IM nos estabelecimentos de ensino do EB, com ênfase para as escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos." Nesse contexto, na sua opinião, como o referido Projeto poderia contribuir com a reestruturação da carreira de Inteligência?

35. Caso deseje, apresente sugestões para uma possível reestruturação da carreira de Inteligência tendo como cerne a valorização dos recursos humanos, a racionalização desses recursos ("a pessoa certa no lugar certo") e o incremento na eficiência do SIEX.



## ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA OFICIAIS

Prezado Senhor,

Sou o Major de Infantaria **HUGO** Leonardo **ROCHA** dos Santos, da turma de 2009 da AMAN e atualmente, encontro-me realizando o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM), da ECEME.

O presente questionário é utilizado como um dos instrumentos de pesquisa, do trabalho acadêmico, requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional, cujo tema é: "Programa Lucerna: consequências para reestruturação da carreira de Inteligência.

A finalidade desta atividade é a coleta de dados de Operadores de Inteligência, com **vivência em Órgãos de Inteligência (OI) e Organizações Militares de Inteligência Militar (OMIM)**, com o escopo de analisar **como o Programa Lucerna pode impactar na reestruturação da carreira de Inteligência bem como, gerar ganhos na eficiência do SIEx, concluindo sobre a sua importância para a racionalização dos recursos humanos no SIEx.**

As conclusões obtidas fornecerão o subsídio necessário para propor um desenho operativo versando sobre a reestruturação da carreira de Inteligência, no que tange à valorização dos Recursos Humanos e a racionalização destes no âmbito do SIEx.

Agradeço-lhe por conceder seu tempo para a realização desse questionário, enfatizando a importância da sua participação para a consecução dos objetivos propostos pela pesquisa. Caso tenha dúvidas ou queira apresentar sugestões, entre em contato através do e-mail [hugorochoa.dos@eb.mil.br](mailto:hugorochoa.dos@eb.mil.br)

1. O Sr. serviu em OI/ OMIM? \*

Sim  Não

2. Qual o seu posto/graduação? \*

3º Sgt  2º Sgt  1º Sgt  ST  2º Ten QAO  1º Ten QAO  Cap QAO

1º Ten  Cap  Maj  TC  Cel

3. Quantos anos o Sr. já serviu em OI/ OMIM\*

Menos de 1 (um) ano  Entre 1 (um) e 3 (três) anos  Entre 3 (três) e 5 (cinco) anos  Entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos  Mais de 10 (dez) anos

4. Quantos cursos o Sr. realizou na EsIMEx? \*

1  2  3  4  5

5. Quais cursos o Sr. realizou na EsIMEx? \*

Básico de Inteligência  Intermediário de Inteligência -

Avançado de Inteligência  Geointeligência  Inteligência Cibernética

Inteligência de Sinais

6. O Sr. acredita que o militar se encontra capacitado para o exercício de suas funções após a execução do curso?

Sim, totalmente.  Sim, parcialmente.  Não, nem sempre

Não, totalmente incapaz  Não tenho opinião à respeito.

7. Considerando que o conhecimento adquirido nos bancos escolares é lapidado e fixado após o desempenho das funções para as quais o curso se destina, qual tempo mínimo o Sr. acredita ser necessário para a **maturação** do Operador de Inteligência após o curso??

Até 1 (um) ano.  Entre 1(um) e 3 (três) anos  Entre 3 (três) e 5 (cinco) anos

Mais de 5 anos

8. O Sr. acredita ser necessária a realização de um outro curso, vocacionado para **Operações de Inteligência**, para complementar a sua formação, em outra fase da carreira? \*

( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião à respeito.

9. Quais são as suas aspirações profissionais até o término da sua carreira?

10. Na sua opinião, como a experiência acumulada dos oficiais superiores, com vivência em Operações de Inteligência, pode ser aproveitada em prol do SIEx, fora dos OI/OMIM?

11. Em quais idiomas o Sr. é habilitado?

( ) Inglês ( ) Espanhol ( ) Francês ( ) Italiano ( ) Outros ( ) Nenhum

12. O documento "INSTRUÇÕES GERAIS PARA O SISTEMA DE VALORIZAÇÃO DO MÉRITO DOS MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO" apresenta o seguinte:

"Art. 8º Os seguintes componentes da profissão militar são considerados prevalentes e poderão ser selecionados e pontuados pelo SVM, conforme o processo de seleção ou de promoção considerado:

I - Medalhas e condecorações nacionais; II - elogios de citação de mérito;

III - cursos realizados; IV - atividades essenciais; V - habilitação em idiomas;

VI - Trabalhos úteis; VII - tempo de serviço em situações diversas;

VIII - tempo de instrutor, auxiliar de instrutor ou monitor;

IX - Comportamento dos subtenentes e sargentos; X - concursos de habilitação; e

XI - deméritos.

Tem-se ainda na mesma normativa:

"O SVM deve ser utilizado como um dos critérios considerados para a tomada de decisão nos processos para as promoções por merecimento, para a seleção de cargos e missões, no País e no exterior, para a seleção de candidatos a cursos independentes

de concurso, para a nomeação de comandantes, chefes ou diretores e para a concessão de medalhas e condecorações

Diante do exposto, o Sr. acredita que a atual configuração do SVM leva em consideração as peculiaridades do SIEx?

Sim, totalmente  Sim, parcialmente.  Não, em algumas situações

Não, nunca  Não tenho opinião formada

13. Como integrante do SIEx, o Sr. se sente **prejudicado** com os atuais instrumentos/ferramentas de valorização profissional, em relação à militares que não pertencem ao Sistema? \*

Sim  Não

14. Caso tenha respondido positivamente à pergunta anterior, cite o(s) motivo(s).

15. A atual ferramenta do SGD é eficaz para mensurar o desempenho profissional dos Operadores de Inteligência?

Sim, totalmente  Sim, parcialmente  Não, nem sempre  Não, é ineficaz

Não tenho opinião à respeito.

16. Caso tenha respondido negativamente à pergunta acima, apresente alguns dos motivos

17. Quais dificuldades, atuando nas funções de Gestão em OI/OMIM, o Sr. encontrou para o emprego da ferramenta SGD na avaliação de desempenho dos seus subordinados? \*

18. Caso deseje, para fins de estatística, informe o valor do seu perfil de desempenho

19. O Sr. foi voluntário para o Cmdo de SU isolada? \*

Sim  Não

20. O Sr. já foi selecionado para missões no exterior individuais? \*

Sim  Não

21. O Sr. já serviu ou serve no CIE, exercendo funções nas atividades finalísticas? \*

Sim  Não

22. O Sr. já foi ou é instrutor da EsIMEx? \*

Sim  Não

23. O Sr. já foi instrutor em algum outro estabelecimento de ensino? \*

Sim  Não

25. Na sua opinião, após a conclusão do curso na EsIMEx, com quanto tempo de experiência o militar reúne condições para exercer funções nas atividades finalísticas do CIE ou de instrução na EsIMEx?

Imediatamente após o curso  Entre 1(um) e 3 (três) anos

Entre 3(três) e 5 (cinco) anos  Mais de 5(cinco) anos

26. Na sua opinião, quanto tempo de experiência o militar deve ter, exercendo funções no SIEx, para estar preparado para o comando de uma Companhia de Inteligência ou Batalhão de Inteligência Militar (BIM)? \*

Imediatamente após o curso  Entre 1(um) e 3(três) anos

Entre 3 (três) e 5(cinco) anos  Mais de 5(cinco) anos

27. Qual(is) curso(s) o Sr. acredita serem desejáveis para um Oficial exercer a função de Cmt de BIM? \*

Básico  Intermediário  Avançado  Inteligência Cibernética

Inteligência de Imagens  Inteligência de Sinais  Outros

28. O Sr. pensa ou já pensou em solicitar o seu desligamento do SIEx? \*

Sim  Não

29. Caso tenha respondido positivamente à pergunta anterior, cite alguns dos motivos que contribuíram para isso.

30. O Programa Estratégico Lucerna tem por objetivo "transformar o SIEx, incrementando a capacidade de obtenção de dados, adaptando e/ ou criando Organizações Militares (OM) vocacionadas para a Inteligência de Combate e aumentando a capacidade de análise". O Sr. conhece os objetivos dos Projetos Ares, Atena e Hermes, que compõe o Programa Estratégico Lucerna?

Sim  Não

31. Considerando os objetivos do Programa Lucerna, na sua opinião, quais modificações poderiam ser implementadas na carreira de Inteligência, por meio do referido programa estratégico, para permitir uma adequada valorização profissional?

32. Na sua opinião, quais capacidades seriam agregadas ao SIEx derivadas de uma possível reestruturação da carreira?

33. O Projeto Ares, que integra o Programa Lucerna, tem entre os seus objetivos o seguinte: "... Rever e atualizar os Quadros de Organização dos OI do SIEx, propondo a sua transformação para novas estruturas de OM Intlg." Nesse cenário, na sua opinião, como o referido projeto poderia contribuir para a reestruturação da carreira de inteligência?

34. Entre os objetivos do Projeto Atena, que também faz parte do Programa Lucerna, está: " Incrementar o ensino da Disciplina IM nos estabelecimentos de ensino do EB, com ênfase para as escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos." Nesse

contexto, na sua opinião, como o referido Projeto poderia contribuir com a reestruturação da carreira de Inteligência?

Sugestões

35. Caso deseje, apresente sugestões para uma possível reestruturação da carreira de Inteligência tendo como cerne a valorização dos recursos humanos, a racionalização desses recursos ("a pessoa certa no lugar certo") e o incremento na eficiência do SIEX.

APÊNDICE 1 – DESENHO OPERACIONAL DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DOS OFICIAIS NO SIE X



Formação Militar	CFO			CAO	CCEM CGAEM QFE	CPAEX
Ações do SIE X Especialização	Recrutamento		Curso de Inteligência no Exterior	Curso Básico de Inteligência Curso Ciber/Imagens/Sin/Geo	Curso Avançado de Inteligência Mestrado/Doutorado em Inteligência Militar	
Funções			Cmt Gp Op Intlg; Cmt Cia F Hum; Cmt Cia F Tec	SCmt Gp Op Intlg; Cmt Gp Op Intlg Cia/BIM; Cmt Gp F Tec	Instrutor EsIMex/CIE Analista/E2/ Adj E2/ CCOp	Cmt OMIM Recrutador/ Intrutor de IM Adido/ Adj Adido
Formação Complementar			Capacitações/ Cursos e estágios no SISBIN	Lato Sensu Inteligência e áreas de interesse do SIE X	Stricto Sensu Inteligência e áreas de interesse do SIE X	
Missões Diversas			Missões da ONU		Missões no SISBIN	



APÊNDICE 2 - DESENHO OPERACIONAL DO ITINERÁRIO PROFISSIONAL DAS PRAÇAS NO SIEIX



Formação Militar	CFS	CAS	CHQAO			
Ações do SIEEx Especialização	Recrutamento	Curso de Inteligência no Exterior	Curso Básico de Inteligência	Curso Avançado de Inteligência	Mestrado/Doutorado em Inteligência Militar	Curso de Operações de Inteligência/Fontes de Intlg
Funções		Ag Op Intlg	Agente Principal em Gp Op Intlg	Monitor EsIMex/CIE	Aux Analista/ Adj E2/ Aux CCOp	Recrutador/ Monitor de IM
Formação Complementar		Capacitações/ Cursos e estágios no SISBIN	Lato Sensu Inteligência e áreas de interesse do SIEEx	Stricto Sensu Inteligência e áreas de interesse do SIEEx	Aux Adido	
Missões Diversas		Missões da ONU				Missões no SISBIN