



**Bruno Macedo<sup>1</sup>**

[ORCID 0000-0002-3437-6140](https://orcid.org/0000-0002-3437-6140)

**Mário Fragoso<sup>2</sup>**

[ORCID 0009-0002-2323-8209](https://orcid.org/0009-0002-2323-8209)

**Raimundo Seixas<sup>3</sup>**

[ORCID 0009-0005-8496-5700](https://orcid.org/0009-0005-8496-5700)

# PROFISSIONALIZAÇÃO E CARREIRA NA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA: FERRAMENTAS E MECANISMOS PARA A EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL

<https://doi.org/10.58960/rbi.2024.19.251>

Macedo, Bruno, Mário Fragoso e Raimundo Seixas.  
2024. "Profissionalização e carreira na Atividade de  
Inteligência: ferramentas e mecanismos para a  
evolução institucional". *Revista Brasileira de  
Inteligência*, n.19: e2024.19.251

Recebido em 21/08/2024  
Aprovado em 07/09/2024  
Publicado em 27/12/2024

.....  
1 Mestre em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB), Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB), Pesquisador associado ao Núcleo de Pesquisa em Inteligência (NUPI).

2 Mestre em Guerra Contemporânea e Relações Internacionais pelo King's College de Londres, Especialista em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília (UnB), Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Olinda, Pesquisador associado ao Núcleo de Pesquisa em Inteligência (NUPI).

3 Mestrado em Ciência Política (Unieuro/DF), Bacharel em Direito (Ucsal), Licenciado em Ciências Sociais (UFBA), Pesquisador associado ao Núcleo de Pesquisa em Inteligência (NUPI).



## Introdução

Em 1º de março de 2023, pelo Decreto nº 11.426, a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) deixou de fazer parte do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência de República (GSI/PR) – órgão tradicionalmente chefiado por militares – e passou a integrar a Casa Civil da Presidência (CC/PR). A vinculação a um órgão de caráter civil – há muito almejada pelos servidores da Agência<sup>1</sup> – traz novos desafios e oportunidades para a ABIN, particularmente no que se refere à profissionalização da atividade e ao desenvolvimento das carreiras de Inteligência de Estado.

O reposicionamento da Agência ocorreu na esteira dos eventos de 8 de janeiro de 2023 em Brasília, quando as sedes dos três Poderes do Governo Federal foram invadidas e depredadas durante um traumático momento da História do País. Conforme amplamente noticiado na mídia, a ABIN, cumprindo seu papel de órgão de Estado, emitiu diversos alertas sobre a possibilidade de indivíduos e grupos extremistas realizarem ações violentas contra edificações dos Três Poderes<sup>2</sup>. A literatura sobre as chamadas “surpresas estratégicas” ajuda a explicar as dificuldades na conversão de alertas de Inteligência em medidas de prevenção efetivas contra ações adversas previstas pelos serviços secretos<sup>3</sup>. Enquanto escrevemos, as responsabilidades pelo ocorrido ainda estão sendo apuradas, mas ficou demonstrado publicamente que a atuação dos profissionais de Inteligência é um ativo fundamental para a manutenção do Estado Democrático de Direito no Brasil (Brasil, 2023, pp. 366-82).

Por outro lado, é importante reconhecer, também, a pertinência de avaliações referentes ao atual estágio de institucionalização do serviço de Inteligência brasileiro. Um primeiro cenário foi apontado, em 2014, pela Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que investigou a espionagem realizada pelo governo

.....

1 Em Nota Pública divulgada em 02 de março de 2023, a União dos Profissionais de Inteligência de Estado da ABIN (Intelis) considera “a transferência da ABIN para estrutura civil da Presidência da República um marco histórico de evolução da Inteligência de Estado” (Intelis, 2023). A atual vinculação da ABIN à CC/PR não constitui a primeira tentativa de conectar a Agência a um órgão civil. Em 2 de outubro de 2015, a Medida Provisória nº 696 extinguiu o GSI/PR e vinculou a ABIN à Secretaria de Governo da Presidência da República. Contudo, em 12 de maio de 2016, pela Medida Provisória nº 726 (convertida na Lei nº 13.341/2016), o GSI/PR foi recriado e a ABIN retornou à estrutura do órgão.

2 A ABIN produziu cerca de três dezenas de alertas precedendo às ações violentas, conforme relatório final da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI), que investigou a atuação de diferentes órgãos e indivíduos envolvidos nos eventos de 8 de janeiro de 2023 (Brasil, 2023, p. 369).

3 Ver, por exemplo, Richard Betts (2020) e Avner Barnea (2020).

dos Estados Unidos da América (EUA) contra autoridades, empresas e órgãos de Estado brasileiros (Brasil, 2014, p. 145-147). Naquela ocasião, o Senado Federal apresentou oito recomendações<sup>4</sup> para o aprimoramento da Atividade de Inteligência no Brasil, dentre as quais a “urgente aprovação da PEC nº 67, de 2012” (Brasil, 2014, p. 151). Essa Proposta de Emenda Constitucional previa a inserção de um Capítulo IV (Da Inteligência) ao Título V (Da Defesa do Estado e das Instituições Democráticas) na Constituição Federal de 1988, elevando, portanto, a regulamentação da atividade ao nível constitucional. Contudo, das recomendações apresentadas, apenas a proposta de publicação da Política Nacional de Inteligência (PNI) efetivamente se concretizou, com o Decreto nº 8.793/2016.

Um segundo cenário, que aponta um processo de “desinstitucionalização” da Atividade de Inteligência, foi descrito pela Comissão Parlamentar Mista de Inquérito dos Atos de 8 de janeiro de 2023 (CPMI-8). Conforme aquela Comissão, embora a ABIN tenha emitido “inúmeros alertas”, que “informavam sobre o caráter violento das mobilizações”, os avisos “foram solenemente ignorados”, em razão de um contínuo processo de informalização (Brasil, 2023, p. 363). Nesse processo, segundo a CPMI-8, houve a substituição de “rede confiável de distribuição de informes de inteligência, com destinatários definidos e responsabilizáveis”, a qual passou a dar lugar a grupos de *WhatsApp* para a difusão de mensagens com menor profundidade, e que representariam apenas indicativos da possível ocorrência de eventos (Brasil, 2023, p. 363-364, 367).

De fato, os dois paradigmas parecem ter coexistido e há dúvidas se a persistência do primeiro não foi o que possibilitou a emergência do segundo, ao permitir espécie de “politização” da Atividade de Inteligência. Nesses casos, o profissionalismo dos quadros do órgão de Inteligência, bem como seus mecanismos de controle e de promoção, devem ser um diferencial, a assegurar que os servidores, de um lado, não se envolvam em ações antiéticas, ilícitas ou antidemocráticas e, de outro, desenvolvam atividades cada vez mais complexas, úteis e valorizadas pela sociedade. Sobre os mecanismos de controle da Atividade de Inteligência, já há considerável literatura<sup>5</sup>, mas .....

4 A CPI da Espionagem apresentou as seguintes recomendações: (1) Publicação da Política Nacional de Inteligência (PNI); (2) Investimento em Contrainteligência; (3) Maior dotação orçamentária para a comunidade de Inteligência; (4) Criação de agência brasileira de inteligência de sinais; (5) Estabelecimento de uma Política Nacional de Inteligência de Sinais, de uma estratégia e de planos nacional e setorial; (6) Criação de uma comissão temporária, no âmbito do Senado Federal, para propor reformas na legislação brasileira de Inteligência; (7) Aprovação da PEC nº 67, de 2012; e (8) Aprofundamento dos mecanismos de controle externo da atividade de inteligência.

5 Para o controle da Atividade de Inteligência no mundo, ver, por exemplo,

sobre os mecanismos de promoção e de profissionalização de Atividade a literatura é menos extensa.

A esse respeito, cabe perguntar, portanto, o que significa ser um “Profissional de Inteligência” afinal de contas? Aliás, é mesmo possível afirmar que a Atividade de Inteligência é uma profissão? Segundo quais critérios? Por outro lado, para ser reconhecido como um profissional na área, quais tarefas um indivíduo deve ser capaz de desempenhar ao longo do tempo? E como desenvolver, nesse indivíduo, as competências necessárias para desempenhar suas tarefas diante de uma realidade cada vez mais incerta? Consequentemente, com vistas a avançar na profissionalização da Atividade, cabe nos perguntarmos: como estruturar carreiras de Inteligência que possibilitem o pleno desenvolvimento profissional tanto do indivíduo quanto do órgão em que atua?

Responder a essas perguntas não é tarefa trivial, como ficará claro ao longo do texto. Para enfrentar tais questões, procederemos conforme a metodologia abaixo. Ao final, teceremos comentários sobre possíveis aperfeiçoamentos das carreiras. As propostas apresentadas, certamente, não constituirão produto acabado, mas farão parte de contínuo esforço voltado a ajudar os profissionais de Inteligência a trilhar caminhos mais seguros em sua formação, com reflexos importantes para a segurança da Nação.

## **Metodologia**

O presente trabalho é lastreado, exclusivamente, em fontes e documentos de livre acesso público. As primeiras seções, que concentram os debates sobre o processo de profissionalização da Atividade de Inteligência, funções da Inteligência e linhas de trabalho de um profissional da área, foram desenvolvidas com base em método descritivo-analítico acerca de conceitos como profissionalização, competência e carreira profissional. Para averiguar pontos em comum e divergências entre carreiras de Estado no Brasil, inclusive sob o ponto de vista remuneratório, foi empregada metodologia de estudo comparado. A escolha das carreiras analisadas ocorreu em função da pertinência das carreiras analisadas em território nacional para a Atividade de Inteligência.

Como observado por Cepik e Antunes (2004, p. 113), o “processo de constituição de sistemas nacionais de inteligência não ocorreu antes da metade do século XX, e não há evidências sobre a existência de uma profissão de inteligência em séculos anteriores [...]”. Isso significa que os exemplos de

John Araújo (2022) e Peter Gill (2020). Para o controle da Atividade de Inteligência no Brasil ver a nova Doutrina da Atividade de Inteligência (2023, pp. 20-23), aprovada pela Portaria GAB/DG/ABIN/CC/PR n° 1.205, de 27 de novembro de 2023.

carreiras profissionais em Inteligência são escassos e recentes. Autores como Cepik (2003) e Numeriano (2010; 2017) realizaram estudos comparados sobre a formação de serviços de Inteligência de vários países, mas também não se debruçaram sobre especificidades das carreiras.

Desse modo, optamos por buscar experiências nacionais, particularmente no design das carreiras de diplomata e militares. Em termos remuneratórios, foi comparada a carreira de Oficial de Inteligência às demais “carreiras de Estado” civis. A escolha dessas carreiras para análise comparativa se dá em virtude de serem expressões tradicionais do exercício da soberania dos Estados Nacionais e em função da proximidade que mantêm com a Atividade de Inteligência, tendo em vista constituírem algumas das primeiras matrizes institucionais de formação dos serviços de Inteligência (Brasil, 2016, p. 15; Cepik, 2003, p. 82). Ao longo da História, as carreiras de Inteligência ganharam autonomia em relação às demais; contudo, mesmo com a migração da ABIN para a esfera civil, parece válido revisitar tais matrizes e observar suas evoluções recentes, a fim de extrair lições para as carreiras de Inteligência.

### **Profissionalização da Atividade de Inteligência**

Os termos profissionalismo e profissionalização têm sido crescentemente citados na literatura acadêmica voltada à Inteligência. Esse movimento também se observa em relação a outras atividades, como destaca o sociólogo francês Guy Le Boterf ao abrir seu livro sobre competências profissionais se perguntando “por que o apelo crescente à noção de *profissionalismo*? Quais as razões que levam, atualmente, os responsáveis das empresas e das organizações a buscarem *professionais* e a implementarem dispositivos de *profissionalização*?” (Le Boterf, 2003, p. 15 – grifos no original).

A resposta parece estar relacionada a um déficit generalizado de confiança nas informações que circulam na sociedade e no mercado (Le Boterf, 2016, p. 14). Se, por um lado, os ditos “profissionais” parecem tentar constituir espécie de reserva de mercado, ao dominar os meios de acesso à profissão e ao título de “profissional”<sup>6</sup>, por outro, em um ambiente de incerteza quanto à veracidade do conteúdo das informações que circulam, as pessoas se fiam,

.....

6 De acordo com Le Boterf (2003, p. 21): “A noção de *profissão* tem sua origem nas ordens profissionais em que o profissional presta juramento (*profes*) de respeitar um conjunto de regras, dentre as quais a do segredo profissional, ou seja, não revelar informações que ele tem o direito de possuir sobre seus clientes. Tal noção se refere às figuras típicas do médico, do tabelião, do advogado[...] Existe tradicionalmente uma relação estreita, na profissão, entre a ética e os saberes[...] Instâncias legitimadas são encarregadas de velar por sua boa aplicação[...] O profissional é habilitado a exercer atividades que outros não podem pôr em prática. Para isso, ele obtém uma *licença*”.

cada vez mais, na credibilidade da fonte da informação. E as fontes mais confiáveis tendem a ser os “profissionais” da área. Mas o que significa ser um profissional na área de Inteligência?

A reflexão é permeada pela problematização sobre o fato de a Atividade de Inteligência ser arte, técnica ou ciência. Não raro, compara-se a Atividade de Inteligência com outras atividades laborais consuetudinariamente reconhecidas como profissões (como medicina e advocacia). Há, também, discussões sobre ser Atividade de Inteligência mera ocupação ou, de fato, uma profissão, como debatido por Cepik e Antunes (2004).

Para definir “profissionalismo”, Svendsen (2012) buscou no *Oxford English Dictionary* as definições gerais do termo, apontando-o como “competência ou técnica esperada de um profissional”, e o verbo “profissionalizar” como “dar qualidades profissionais pelo incremento de treinamento ou aumentando qualificações requeridas”. Com foco mais específico, autores como Marrin (2005), Swenson e Lemozy (2004) propõem avaliar a profissionalização tendo como centro o indivíduo, ou seja, aspectos de conduta pessoal e habilidade técnica necessários para o funcionário de uma organização de Inteligência.

Nesse sentido, cabe destacar que, no Código de Ética e Conduta dos Agentes Públicos da ABIN, entre os princípios e valores que devem pautar a conduta profissional dos agentes públicos da Agência está o “profissionalismo”, entendido como “dedicação, compromisso e empenho nas atividades desenvolvidas e no cumprimento da missão institucional, somados à busca contínua de aperfeiçoamento pessoal e profissional” (Brasil, 2022). Iribarne (2006, p. 83 a 88) se ocupou de destacar a importância da atuação ética do profissional de Inteligência em diversas etapas e situações, inclusive se iniciando pela verificação da idoneidade no processo de seleção desse profissional em um organismo de inteligência.

Ugarte (2004) aborda a questão da profissionalização de maneira mais ampla, destacando a necessidade de se examinar tanto as características e conjunto de técnicas que conformam o profissional da área, quanto a qualidade da estrutura organizacional onde atua. Bruneau (2002) destaca, também, a reflexão sobre a separação entre Inteligência interna e externa, sugerindo haver maior controle e profissionalismo quando há duas agências para cuidar dessas vertentes individualmente. Svendsen (2012) expande essas abordagens, ao avaliar, ainda, a profissionalização da cooperação internacional entre serviços de Inteligência.

Para a ex-Diretora-Geral da ABIN, Marisa Diniz, a profissionalização da Ati-

vidade não se resume à institucionalização burocrática de um órgão de Inteligência, “envolve, entre outros, aspectos conceituais, legais, tecnológicos e humanos” (Diniz, 2002, p. 71). A autora explica que o aspecto conceitual decorre de debate com a sociedade, com a academia e por meio da instituição de mecanismos de controle (*accountability*). Desse debate, surgem as necessidades a serem equacionadas pelo aparato legal, que, na concepção de Diniz (2002), teve sua moldura principal estabelecida com a criação do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin) e da ABIN.

Diniz (2002) e Curti (2015) destacaram a importância dos recursos tecnológicos como fatores intervenientes para a profissionalização da Atividade, apontando para a necessidade de a Inteligência expandir o uso da tecnologia, incluindo aí a criptografia, a Inteligência de sinais e a segurança da informação, na sua rotina de produção de conhecimentos. Contudo, conforme Diniz (2002) o investimento em tecnologia não é suficiente para o avanço da profissionalização se não houver, também, o desenvolvimento do capital humano, mediante o ensino de métodos e técnicas de trabalho, assim como o aprimoramento de habilidades, voltados à formação de servidores aptos a enfrentar um mundo crescentemente complexo.

Thomas Bruneau (2001), por sua vez, para tratar da Inteligência enquanto profissão, recorreu aos mesmos critérios que Samuel Huntington (1996) utilizou ao definir o conceito de profissão na esfera militar, ou seja, o profissional deve apresentar especialização na área, compor uma espécie de fraternidade (“corporatividade”) e possuir senso de responsabilidade para com a sociedade em geral.

Para Huntington (1996, p. 26), especialização diz respeito às habilidades e aos conhecimentos especializados em um campo da ação humana. Bruneau lembra que, no caso da Inteligência, essa expertise se manifesta no exercício de “quatro funções da Inteligência”: coleta de informações, análise, contra-inteligência e ações encobertas (compreendidas como propaganda, ações políticas para influenciar organizações políticas em outro país e ações secretas paramilitares que envolvem o uso da força) (Bruneau, 2001, p. 334).

Em relação à “corporatividade”, Huntington (1996, p. 28) destaca a sensação de unidade orgânica e de autoconsciência que surge a partir de procedimentos próprios de entrada e permanência na profissão. Bruneau (2001, p. 335) aponta que, na esfera da Inteligência, a “corporatividade” vai surgindo à medida que o profissional passa a ter acesso a sistemas, documentos, informações, fontes e operações com crescente classificação de sigilo.

Huntington entende que o profissional também deve possuir um senso de responsabilidade, ligado à consciência quanto ao caráter essencial do ofício exercido, “não regulado pela expectativa normal de recompensa financeira” (Huntington, 1996, p. 28). Bruneau (2001, p. 336) alerta que, como o profissional de Inteligência trabalha de forma sigilosa, esse senso de responsabilidade deve ser ainda mais apurado, pois o indivíduo pode acabar não se submetendo adequadamente às ordens de líderes com mandatos eletivos temporários. Nessa linha, Bruneau (2002) reforça a necessidade de haver transparência, medidas de controle (*accountability*) e conexão da profissão com a opinião pública e com a Academia no contexto de redemocratização dos Serviços de Inteligência.

Outros autores se dispõem a analisar a profissionalização dos Serviços de Inteligência civis graduando-a conforme sua proximidade ou distanciamento da atividade desenvolvida pelos estamentos militar ou policial. Esse olhar é comum quando os autores se debruçam para a problemática da passagem dos regimes autoritários Iberoamericanos e do Leste Europeu para o regime democrático, a exemplo de Swenson e Lemozy (2004) e Numeriano (2010).

Marrin (2005) aponta, como problema relevante para a profissionalização, a falta de documentação e registro da memória institucional das organizações de Inteligência, dificultando que as melhores práticas sejam adequadamente repassadas de um funcionário a outro, ao longo do tempo. O autor destaca ainda que as profissões consolidadas possuem instituições de classe que difundem valores comuns e preservam a identidade profissional.

Cepik e Antunes (2004, p. 113), por seu turno, elencam quatro critérios para avaliar se a Atividade de Inteligência constitui ou não uma profissão: conhecimentos (métodos, conteúdos e fins diferenciados para a atividade de busca do conhecimento), carreira (mecanismos de recrutamento, retenção, remuneração e aposentadoria), formação (se necessita de um sistema de educação e formação continuada próprio) e código de ética (se a atividade gera uma deontologia própria, escrita ou não).

Cepik e Antunes (2004, p. 116) também destacam, como exemplos de esforços de profissionalização na Atividade, a importância da Escola de Inteligência (Esint) da ABIN e da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx), ao lado do sistema universitário do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, que oferta cursos de graduação e mestrado em Inteligência. Curti (2015), no mesmo sentido, cita iniciativas pontuais de parcerias acadêmicas entre serviços de Inteligência e a Academia na América do Sul.

De modo geral, a partir da revisão da literatura, percebe-se que, de forma dispersa, há diferentes critérios sob os quais pode ser analisada a questão da profissionalização da Atividade de Inteligência. Ainda que as abordagens se diferenciem pela ênfase ora no indivíduo ora em aspectos estruturais do órgão de Inteligência, alguns critérios parecem se destacar, como questões relacionadas a formação e preparo técnico-educacional, constituição de identidade coletiva, transparência e prestação de contas, conformação de carreira profissional, solidez do marco legal, práticas e métodos de trabalho diferenciados, delimitação temática, densidade dos vínculos institucionais, entre outros.

Ademais, no escopo de cada critério, é possível observar a existência de diferentes níveis ou gradações, o que força a reconhecer que a questão da profissionalização da Atividade não possui resposta de caráter binário – como “sim ou não”, “profissional ou amador” –, mas deve ser entendida enquanto processo, ou seja, acúmulo contínuo de experiências individuais e institucionais, bens tangíveis e intangíveis, patrimônios físicos e abstratos, os quais constituem a própria Atividade. Nossa investigação avança, agora, para as linhas de trabalho do profissional de Inteligência.

### **Linhas de trabalho do Profissional de Inteligência**

A discussão acerca de quais tarefas um indivíduo deve ser capaz de desempenhar para ser considerado um profissional de Inteligência passa pelo debate sobre as funções da Inteligência. A literatura sobre o tema diverge bastante, dependendo do enfoque e do significado dado ao conceito de Inteligência. Em uma das mais tradicionais formulações sobre o termo, Sherman Kent (1965) detalha que a Inteligência pode ser entendida de três formas: como um tipo de conhecimento, como a organização que produz o conhecimento ou como a prática ou as tarefas realizadas no âmbito da organização de Inteligência. Loch Johnson (1996) compartilha da percepção de Kent, mas agrega um quarto contexto, ao correlacionar o termo às missões geralmente atribuídas às agências que realizam o trabalho de Inteligência.

Nesse último enfoque, Loch Johnson (1996, p. 119) sintetiza o trabalho da Inteligência em três grandes linhas, que poderíamos chamar de Inteligência Estratégica – quando “as agências secretas adquirem e interpretam informações sobre ameaças e oportunidades que a nação enfrenta” –, Contrainteligência – quando as agências de Inteligência são convocadas “para proteger a nação contra danos” – e Ações Encobertas – quando os formuladores de políticas empregam as agências de Inteligência para defende os interesses da nação “por meio da manipulação secreta de personalidades e de eventos

no exterior” (Johnson, 1996, p. 119).

De maneira semelhante, Roy Godson (1989, pp. 47-48), Bruneau (2001, p. 334) e Richelson (2016, p. 15) compartilham o entendimento de que os métodos e os procedimentos empregados na Atividade de Inteligência se enquadram em quatro categorias, a saber: coleta, análise, contrainteligência e ações encobertas. Richelson descreve, em maior detalhe, cada uma dessas categorias, como vemos doravante.

Para Richelson (2016, p. 15), “coleta” pode ser definida como a obtenção intencional de qualquer informação cujo conteúdo possa interessar a um analista ou formador de política. Segundo o autor, os procedimentos de coleta podem envolver: a) obtenção de material de domínio público, como jornais, revistas, livros, documentos não classificados e sítios na Internet (*Open Source Intelligence – Osint*); b) obtenção de informações por meio de colaboradores, fontes voluntárias ou interrogatórios de detentos (*Human Intelligence – Humint*); e c) obtenção de informações com uso de sensores ópticos, infravermelhos, de radar, antenas, satélites e plataformas para interceptação de comunicações e outros sinais (*Signals Intelligence – Sigint*) (Richelson, 2016, p. 15).

A categoria “análise” diz respeito à integração e avaliação dos dados coletados com vistas a alcançar um novo produto. O resultado final pode envolver desde a descrição de um evento ou a avaliação das capacidades militares de outro país até uma estimativa sobre o desdobramento de fatos políticos no exterior ou uma análise de um grupo terrorista (Richelson, 2016, p. 16). A categoria de análise pode ser entendida também como a etapa de “processamento da informação”, tal como concebido e descrito por Iribarne (2006, p. 41).

A categoria de “contrainteligência”, por sua vez, envolve a aquisição de informações e demais atividades destinadas a avaliar os Serviços de Inteligência estrangeiros e neutralizar suas ações hostis. A atividade de contrainteligência também envolve coleta em fontes abertas, Humint e coleta técnica, com o objetivo de orientar operações de *denial and deception*. A Contrainteligência também pode envolver a infiltração para desestabilização de Serviços de inteligência hostis a partir de seu núcleo (Richelson, 2016, p. 16).

Por fim, “ação encoberta” envolve, tradicionalmente, toda e qualquer operação que vise a influenciar, de forma sigilosa, o comportamento de pessoas ou autoridades estrangeiras, bem como ocasionar ou direcionar o desdobramento de determinados eventos que favoreçam os objetivos de política

externa do governo patrocinador. As ações encobertas podem envolver desde a chamada “propaganda negra” (quando se transmite uma mensagem a partir de fonte diferente da verdadeira), “propaganda cinza” (quando o verdadeiro patrocinador não é revelado), ações paramilitares ou políticas voltadas tanto para impedir que um governo obtenha armas avançadas quanto para destituir, desestabilizar ou, por outro lado, apoiar um governo, e até operações de caráter econômico, ou de *deception* e, ainda, assassinatos seletivos (Richelson, 2016, p. 16).

Diniz (2002, p. 72) destaca a crescente importância da tecnologia para o trabalho de Inteligência, particularmente nos segmentos de microeletrônica, criptologia, supercomputação e tecnologia da informação. Segundo a autora, as potencialidades associadas à tecnologia da informação teriam consideráveis impactos sobre o trabalho de Inteligência, como na exploração e na análise de dados e na reengenharia de processos de trabalho em Inteligência com suporte em computação avançada (Diniz, 2002, p. 72).

No Brasil, as linhas de trabalho do profissional de Inteligência foram definidas na Lei nº 11.776/2008 (artigos 8º, 9º, 11 e 12). Nesse normativo, estão estabelecidas as atribuições para os cargos das carreiras de Inteligência. De forma sucinta, é possível vislumbrar, por essa legislação, seis grandes áreas de trabalho e respectivas atribuições, a saber:

1. Planejamento, coordenação, supervisão e controle;
2. Análise (para produção de conhecimentos e salvaguarda de assuntos sensíveis);
3. Operações (operações de Inteligência e ações de salvaguarda de assuntos sensíveis);
4. Tecnologia (pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico direcionadas à obtenção e à análise de dados e à segurança da informação);
5. Ensino (desenvolvimento de recursos humanos para a Atividade de inteligência); e
6. Atividades técnico-administrativas, de suporte e de apoio logístico.

Percebe-se que a lei brasileira foi mais pragmática ao abordar aspectos da gestão da Atividade, do ensino e do suporte às rotinas de trabalho e à buro-

cracia governamental. Contudo, foi minimalista ao tratar da questão da coleta/obtenção de dados apenas da perspectiva da pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico. Como visto, a função de coleta é destacada por diversos autores como uma das mais importantes para a Atividade e envolve uma série de “disciplinas” próprias, como Osint, Humint, Sigint e outras.

## **Competências em Inteligência**

Uma vez analisadas as funções essenciais a serem realizadas pelo profissional de Inteligência, cabe, agora, tentar responder à pergunta sobre quais competências são necessárias para desempenhar tais tarefas e como desenvolvê-las. O que se pretende agora, portanto, é tentar vislumbrar quais competências, transversais ou específicas, são necessárias para o desenvolvimento profissional ao longo das linhas de trabalho afetas à Atividade de Inteligência. Antes, porém, iremos definir “competência” conforme a formulação de Thomas Durand (1998), a qual acabou se tornando a mais comum para o termo<sup>7</sup>. De acordo com esse autor, a competência profissional se articula em torno de três dimensões: Conhecimento; Habilidades; e Atitudes.

Conhecimento corresponde ao conjunto de informações estruturadas sobre um assunto e que permite ao indivíduo compreendê-lo a partir de perspectiva mais holística. As Habilidades dizem respeito à capacidade de agir em uma situação concreta, sem necessariamente um entendimento mais profundo do por que agir ou de toda a cadeia de causa e efeito envolvida no processo. As Atitudes se situam mais no campo comportamental e estão relacionadas à vontade e à determinação de o indivíduo agir para executar uma tarefa (Durand, 1998, p. 318-319).

Para além das competências específicas necessárias à execução de tarefas e rotinas do dia a dia, cabe mencionar um conjunto maior de competências necessárias à atuação profissional na Atividade de Inteligência. Nesse sentido, é válido recorrer, novamente, às opiniões da ex-Diretora-Geral da ABIN, Marisa Diniz. Na dimensão “conhecimento”, pode-se destacar o trecho em que Diniz (2002, p. 73) lista os seguintes atributos: “capacidade de análise e síntese; raciocínio lógico; raciocínio prospectivo; flexibilidade de raciocínio; criatividade; capacidade de trabalhar sob pressão; idealismo; lealdade e responsabilidade”.

.....

7 É essa definição de competências como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores” que constava, inclusive, do Decreto nº 5.707/2006, ao implantar sistema de gestão por competências no âmbito de toda a Administração Pública Federal brasileira. Em 2019, o Decreto nº 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto nº 9.991/2019.

Na dimensão “habilidades”, Diniz dá ênfase à área tecnológica, ao afirmar que “o domínio de novas tecnologias exige pessoas devidamente capacitadas, o que inclui não só a aquisição de novos conhecimentos, mas também a ampliação do leque de habilidades” (Diniz, 2002, p. 73).

Na dimensão “atitudes”, Diniz ressalta, além dos valores democráticos, “a importância da ética, da honestidade de propósitos, da disciplina consciente e da retidão de atitudes” (Diniz, 2002, p. 72). A autora prossegue frisando a necessidade de o profissional de Inteligência “ser discreto no trato dos assuntos de serviço e não utilizar, para fins pessoais, informações a que tenha acesso na condição de agente público” (Diniz, 2002, p. 73). Diniz lembra, ainda, a importância

do anonimato, essencial ao cumprimento das tarefas, em detrimento de vaidades pessoais; da necessária resistência à frustração, em virtude das naturais dificuldades de se obter e informar acurada e oportunamente o que o oponente deliberadamente protege; da dedicação integral, que muitas vezes contribui para a renúncia a um convívio familiar e social rotineiro (Diniz, 2002, p. 74).

Também sobre esse aspecto, cabe mencionar as diretrizes emanadas tanto da Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência – que demanda, por exemplo, “indivíduos flexíveis e autônomos, aptos a julgar e a decidir” (Brasil, 2016, pp. 77) – quanto do Código de Ética e Conduta dos Agentes Públicos da Agência – que aponta os valores que devem nortear a conduta dos servidores da ABIN, como lealdade, imparcialidade, profissionalismo, cooperação, segurança e excelência do produto (Brasil, 2022 – Seção I, Art. 7º). Outros autores, como Swenson e Lemozy (2004), por seu turno, destacam como qualidades pessoais importantes para o profissional de Inteligência a prudência, a ética e uma boa memória. Iribarne (2006) destaca a questão da idoneidade moral na seleção do profissional e a necessidade de adotar comportamento ético em todas as situações em que o agente público estiver em exercício profissional.

Na prática, a lista de competências necessárias ao profissional de Inteligência pode se mostrar bem mais extensa, ultrapassando os limites e escopo deste trabalho. Cabe, portanto, pensar em mecanismos que possibilitem o desenvolvimento de uma multiplicidade de competências. O aspecto da formação, capacitação e aperfeiçoamento é basilar, mas é preciso avançar a discussão, também, em direção à carreira profissional, que, em paralelo à contínua capacitação, possibilite o desenvolvimento de competências no ambiente de trabalho ao longo de todo o tempo de serviço dos indivíduos no órgão de Inteligência.

## Formação, capacitação e aperfeiçoamento

Para compreendermos o papel da capacitação no desenvolvimento das competências em Inteligência, é preciso desdobrar a ideia de competência para além do conceito formulado por Durand (1998). Nesse sentido, Ceartil (2016, p. 23-35) organiza as diferentes abordagens relativas à ideia de competência em quatro grandes eixos: a) competências como atribuições; b) competências como qualificações; c) competências como traços ou características pessoais; e d) competências como comportamentos ou ações.

A primeira abordagem, das competências como atribuições, diz respeito às funções ou às prerrogativas inerentes a um determinado cargo. Neste caso, as competências são elemento meramente formal, sendo, em geral, definidas em documento oficial e não implicando que o ocupante do cargo possua, efetivamente, as características necessárias para atender às responsabilidades do cargo (Ceartil, 2016, p. 24-25)<sup>8</sup>.

A segunda abordagem, das competências como qualificações, refere-se ao conjunto de saberes e domínios técnicos adquiridos por meio de sistema formal de ensino ou de capacitação profissional. Neste caso, as competências são certificadas por autoridade representativa e compõem o currículo do indivíduo (Ceartil, 2016, p. 25-27). São exemplos os comprovantes de escolaridade exigidos dos candidatos aprovados nos concursos públicos da ABIN<sup>9</sup> e os certificados de conclusão de cursos de capacitação exigidos como pré-requisito para promoções nas carreiras de Inteligência<sup>10</sup>.

A terceira abordagem, das competências como características pessoais, refere-se aos elementos vinculados à personalidade e às experiências de vida, importantes para a chamada “inteligência emocional”, por exemplo. Esses elementos não se apresentam de forma perceptível por simples observações ou em testes de inteligência tradicionais. São capacidades que podem vir a se manifestar em situações concretas e a melhor forma de prevê-las é por meio de testes customizados, dinâmicas de grupo ou mediante simulações que evidenciem potenciais comportamentos futuros (Ceartil, 2016, p. 27-28). Neste aspecto, elementos importantes a serem observados nos concursos

8 Este é o caso, por exemplo, das atribuições dos cargos de oficial, oficial técnico, agente e agente técnico de Inteligência da ABIN, conforme constam nos Arts. 8º, 9º, 11 e 12 da Lei nº 11.776/2008.

9 Art. 13, incisos II e III, da Lei nº 11.776/2008.

10 Arts. 18, 19, 20 e 21 da Lei 11.776/2008.

da ABIN são as etapas de avaliação psicológica<sup>11</sup> e, ainda, os procedimentos de investigação social<sup>12</sup>.

Por fim, a quarta abordagem, das competências como comportamentos ou ações, considera que não é o perfil de potencialidades futuras que caracteriza as competências de um indivíduo, mas sim o resultado concreto do desempenho de uma tarefa no exato contexto em que ela ocorre. Neste caso, as competências só existem de fato na ação concreta e podem ser mensuráveis por intermédio de indicadores pré-estabelecidos (Ceitil, 2016, p. 33-35 *apud* Rodrigues, 2017, p. 39). Esse entendimento está na origem dos processos de “avaliação de desempenho” elaborados por unidades de gestão de pessoal em diferentes entidades e no serviço público<sup>13</sup>. Na ABIN, a avaliação de desempenho está prevista no art. 45 da Lei 11.776/2008 e tem por objetivo “avaliar a atuação do servidor no exercício do cargo e no âmbito de sua área de responsabilidade ou especialidade”.

Na ABIN, a formação, capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais de Inteligência está a cargo da Esint. Além de realizar o Curso de Formação em Inteligência (CFI), etapa obrigatória para o provimento de cargos na Agência<sup>14</sup>, a Escola também promove diversas ações de capacitação, estudos e pesquisas para o aprimoramento da Atividade de Inteligência (Brasil, 2020).

Com vistas a avançar no processo de profissionalização da Atividade e formar pessoal cada vez mais especializado na área de Inteligência, avalia-se a possibilidade de promoção do desenvolvimento de trajetórias de formação nas principais linhas de trabalho do profissional de Atividade. Cabe, entretanto, uma observação em relação às trajetórias de coleta e de tecnologia: dadas as especificidades das tarefas e o elevado nível de capacitação exigida, a opção por compor critérios de recrutamento próprios ou a utilização de prova de títulos dessas especialidades, tal como previsto no art. 14, §1º da Lei nº 11.776/2008, mas nunca aplicado nos concursos públicos da ABIN, deve ser objeto de reflexão em futuros artigos.

.....  
11 Art. 14, inciso II, alínea “c”, da Lei 11.776/2008.

12 Art. 14, inciso II, alínea “a” da Lei 11.776/2008.

13 Art. 41, §1º, III e §4º da Constituição Federal e Art. 20 da Lei nº 8.112/1990.

14 Art. 14, III, da Lei nº 11.776/2008.

## **Design de Carreiras**

Vistas as competências necessárias para executar as tarefas relacionadas à Atividade de Inteligência e como elas podem ser fomentadas por meio de treinamento e capacitação, cabe investigar, agora, como estruturar carreiras de Inteligência que possibilitem o pleno desenvolvimento profissional tanto do indivíduo quanto do órgão em que atua, pois é da combinação escalonada das competências individuais que surge a excelência da organização como um todo. Como lembra Le Boterf (2003, p. 12-13):

[U]ma competência é uma combinação de recursos (saber-fazer, aptidões, experiências, etc.); o profissionalismo é reconhecido por uma combinação singular de competências; a competência coletiva de uma equipe emerge da combinação das competências e do profissionalismo de seus membros; a competência-chave de uma empresa é o resultado da combinação das competências dos indivíduos, de seu profissionalismo e das competências coletivas das unidades e das equipes. É do êxito da combinação que depende a emergência de uma competência em um outro nível.

Assim, vale reforçar o argumento, o profissionalismo de um serviço de Inteligência de Estado é o resultado da combinação do profissionalismo individual e das equipes que compõem seu corpo funcional, que, por sua vez, reflete-se no profissionalismo de cada uma das unidades do órgão. Somado, o trabalho das diferentes unidades revela o verdadeiro valor do órgão. Desse modo, quanto mais profissional o corpo funcional do órgão, maior a tendência (ou probabilidade) de a instituição, como um todo, alcançar a excelência no seu fazer e nas suas entregas.

Contudo, há um ponto a ser destacado nesse argumento: para que se obtenha o adequado desenvolvimento e combinação das competências ao longo de toda essa “cadeia produtiva”, é preciso que se construa um design ou uma arquitetura de carreira profissional adequada. Essa percepção ajuda a conectar o conceito de desenvolvimento profissional ao de trajetória de carreira e de complexidade. Como lembra Dutra (2021, p. 11), “as pessoas se desenvolvem quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade”. Assim, a ideia de carreira defendida neste artigo envolve, de um lado, a definição prévia de degraus de complexidade das tarefas que precisam ser executadas e, de outro, o aprimoramento das competências dos servidores à medida que avançam na carreira. Esses degraus de complexidade é que devem orientar programas de treinamento e capacitação.

Cada conjunto de tarefas ao longo de uma trilha profissional ao ser mapeado conforme níveis de complexidade possibilita traçar o perfil de complexidade

das tarefas em cada trilha, permitindo escaloná-las desde as menos complexas até as mais complexas. Por dedução lógica, espera-se que, para a execução de tarefas mais complexas, exija-se um profissional mais capacitado, que tenha passado por sucessivas etapas de formação, treinamento e demonstração prática de suas capacidades. Esse é o espírito por trás da constituição de carreiras profissionais e do que Ronaldo Dias (2010) chama de “desenvolvimento da senioridade” – que, segundo esse autor, só se observa, no Brasil, nas carreiras militares e de diplomata:

No sentido verdadeiro do tema, têm-se somente as carreiras das forças armadas e das relações exteriores. Qual seria o verdadeiro sentido? Seria o de haver um procedimento padronizado de formação de todos os membros do quadro, fases e treinamentos específicos, graduais, crescentes em dificuldade e complexidade, que tendam ao desenvolvimento da senioridade nos cargos e funções públicas destinadas a estes profissionais. (Dias, 2010, p. 20)

Em outras palavras, o perfil profissiográfico<sup>15</sup> do servidor deve ir sendo moldado ao longo da carreira, habilitando-o para a execução de tarefas cada vez mais complexas e vitais para a sobrevivência da organização onde atua. A ideia subjacente é que, a cada novo degrau na carreira, se possa realizar um novo encontro entre o perfil profissiográfico aprimorado dos servidores e os perfis exigidos para a execução de tarefas mais complexas. Por óbvio, a execução de tarefas com crescente grau de complexidade deve se refletir, também, na percepção de remuneração adequada, com crescente escalonamento dos proventos, fator que auxilia na retenção de quadros.

## **Carreiras de Inteligência**

Antes de observarmos o estágio atual das carreiras de Inteligência, contudo, é preciso fazer uma breve digressão sobre a conformação do quadro funcional da ABIN para ilustrar o que talvez seja a principal dificuldade para a profissionalização e a retenção de pessoas no serviço de Inteligência brasileiro: a precariedade dos mecanismos estruturantes das carreiras em longo prazo. Assim, inicialmente, cabe lembrar que, quando da criação do antigo Serviço Nacional de Informações (SNI)<sup>16</sup> – órgão precursor da ABIN –, a maior parte dos efetivos foi recrutada entre militares, principalmente do Exército, tanto da

.....

15 Conforme Faiad *et al.* (2012, pp. 393-394): “Por meio da análise profissiográfica, obtém-se um estudo detalhado de todas as tarefas de um determinado cargo ou função, com especificação do nível de dificuldade, importância e frequência com que elas ocorrem. (...) No que se refere ao indivíduo, o perfil profissiográfico indica as características pessoais necessárias ao bom desempenho do cargo em questão, assim como as restritivas ou impeditivas”.

16 O SNI foi criado pela Lei nº 4.341, de 13 de junho de 1964.

ativa quanto da reserva, além de alguns civis para a realização de atividades específicas (Antunes, 2002, pp. 56-57).

Joanisval Gonçalves (2018, p. 198), por sua vez, lembra que, até a reforma administrativa da década de 1990, era padrão na Administração Pública brasileira a contratação de funcionários para diversos cargos, não só para aqueles considerados como a atividade-fim dos órgãos. Assim, além de analistas e assistentes de informações, o SNI contava, também, em seus quadros, com pessoas especializadas em diversas áreas, “como médicos, dentistas, engenheiros, marceneiros, serralheiros, tipógrafos, contadores e toda uma gama de profissionais que desse suporte à atividade-fim” (Gonçalves, 2018, p. 198).

Essa origem híbrida dificultava, senão impedia, a constituição de uma carreira profissional una. Enquanto os militares já estavam inseridos em uma carreira própria, perseguindo a ascensão profissional segundo os critérios estabelecidos no âmbito das Forças Armadas, os civis, em geral, eram profissionais liberais com formação e interesses bastante diversos e sem vínculos empregatícios mais sólidos com o serviço.

Esse cenário começou a se alterar com a criação da Escola Nacional de Informações (EsNI)<sup>17</sup>, em 1971, quando o órgão passou a formar, pelo menos ao longo de sua primeira década de existência, cerca de 120 novos quadros por ano, dos quais  $\frac{3}{4}$ , aproximadamente, eram civis (Antunes, 2002, p. 61). A EsNI oferecia três cursos principais, voltados para públicos de diferentes níveis. O “Curso A” (Altos Estudos), com duração de 41 semanas, formava civis de nível superior e militares detentores do Curso de Comando e Estado-Maior para ocuparem cargos de chefia e de analista. O “Curso B” (Fundamentos), com duração de 20 semanas, destinava-se a civis e militares (majores e capitães) para ocuparem funções e chefias em escalões intermediários. Já o “Curso C” (Operações) durava cerca de um semestre e formava, em algumas edições, oficiais (capitães e tenentes) para o planejamento e a direção de operações, em outras edições, sargentos para a coleta de dados (Quadrat, 2012, p. 32; Figueiredo, 2005, pp. 225-227).

A extinção do SNI<sup>18</sup>, em 1990, causou certo “esvaziamento do serviço”, com o regresso aos órgãos de origem de, pelo menos, 556 requisitados, sendo 171 militares (Figueiredo, 2005, p. 453), e a ocorrência de, “aproximadamente, 2 mil demissões de funcionários que trabalhavam sem estabilidade” (Antu-

17 A Esni foi criada pelo Decreto nº 68.448, de 31 de março de 1971.

18 O SNI foi extinto por meio da Medida Provisória nº 150, de 15 de março de 1990.

nes, 2002, p. 112). De acordo com Figueiredo (2005, pp. 453-454), embora nunca tenham sido divulgados os números oficiais de funcionários demitidos e afastados do SNI, “Pode-se afirmar, com segurança, que antes da degola o quadro de pessoal (efetivos e requisitados) chegava a 3.612 servidores (...). Calcula-se que tenham sobrado aproximadamente 1.500 pessoas”, das quais, cerca de 700 seriam analistas de informações e agentes operacionais (Figueiredo, 2005, p. 454).

Com a extinção do SNI, foi criada a Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), que, na forma de seu “Departamento de Inteligência” (DI), herdou o quadro de funcionários restantes do SNI (Antunes, 2002, p. 113; Figueiredo, 2005, p. 456). A EsNI, por sua vez, mudou de nome e passou a se chamar Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos (Cefarh). De imediato, os principais cursos regulares foram suspensos, mantendo-se apenas os cursos de reciclagem, com duração de aproximadamente uma semana e meia. Com a mudança de governo ocorrida em 1993, o DI subiu na hierarquia administrativa e se tornou a Subsecretaria de Inteligência (SSI) da SAE/PR, e os cursos regulares foram reativados (Figueiredo, 2005, p. 453, 479).

Sob a égide da nova Constituição Federal de 1988 e da Lei nº 8.112/1990 (que condicionava a nomeação para cargos públicos à prévia habilitação em concurso), o processo de admissão de servidores passou a ocorrer mediante certames públicos. Desse modo, em 1994, iniciou-se o primeiro processo seletivo<sup>19</sup> para o provimento de 48 vagas de Analistas de Informações na SAE/PR (Figueiredo, 2005, p. 480-481). Em 1998, foi realizado novo concurso<sup>20</sup>, cujos aprovados já tomaram posse na recém-criada ABIN<sup>21</sup>. Antes, porém, tiveram que passar pela segunda etapa do concurso, o Curso de Formação em Inteligência (CFI)<sup>22</sup>, ministrado pela nova Escola de Inteligência (ESINT), criada pelo o Decreto nº 3.493/2000 e sucessora do Cefarh. Posteriormente,

.....  
19 Conforme edital publicado no Diário Oficial da União (DOU) nº 205, Seção 3, de 27 de outubro de 1994, p. 21327.

20 Conforme edital publicado no DOU nº 152, Seção 3, de 11 de agosto de 1998, pp. 2-5.

21 A ABIN foi criada pela Lei nº 9.883 de 07 de dezembro de 1999.

22 Conforme item 8, do Edital nº 8 – AI, publicado no DOU nº 133, Seção 3, de 12 de julho de 2000, p. 1.

ainda foram realizados concursos públicos nos anos de 2004<sup>23</sup>, 2008<sup>24</sup>, 2010<sup>25</sup> e 2018<sup>26</sup>, abrindo quantitativos variados de vagas, conforme o quadro abaixo:

**Tabela 1**  
**Quantitativo de vagas por processo seletivo**

Cargo/Ano	1994	1998	2004	2008	2010	2018	Total
Analista de Informações	48	120	150				318
Oficial de Inteligência				160		220	380
Oficial Técnico de Inteligência					50	60	110
Agente de Inteligência				30		20	50
Agente Técnico de Inteligência					30		30
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>120</b>	<b>150</b>	<b>190</b>	<b>80</b>	<b>300</b>	<b>888</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir dos editais publicados no Diário Oficial da União (DOU).

Destaca-se que, com concursos esporádicos e alta evasão, a ABIN tem dificuldade em preencher vagas autorizadas em lei, alcançando, de acordo com Borges e Mendes (2023), um índice de vacância estimado em 76% dos postos previstos em dezembro de 2022. Conforme essas autoras, “Dos 4.572 cargos efetivos previstos em lei para a Agência Brasileira de Inteligência (Abin), 3.484 estão vagos”; ou seja, no final de 2022, havia apenas 1.088 cargos ocupados. Se esses dados estiverem certos, assim como os dados levantados por Figueiredo (2005, p. 454) – segundo os quais, após a extinção do SNI, em 1990, só teriam permanecido cerca de 1.500 funcionários no serviço –, hoje, mais de 30 anos depois, a ABIN não apenas não avançou em termos quantitativos, como ainda perdeu quase 28% de sua força de trabalho.

Por outro lado, também é preciso frisar que, considerando esses dados como corretos, a maioria dos cargos efetivos da ABIN estão ocupados por pessoal que realizou concursos públicos desde 1994. Em outras palavras, a ampla maioria dos quadros da Agência, pela forma como ingressou no serviço, não

.....

23 Edital nº 1, publicado no DOU nº 139, Seção 3, de 21 de julho de 2004, pp. 1-9.

24 Edital nº 1 – ABIN, publicado no DOU nº 155, Seção 3, de 13 de agosto de 2008, pp. 1-6.

25 Edital nº 1, publicado no DOU nº 170, Seção 3, de 03 de setembro de 2010, pp. 1-10.

26 Edital nº 1 – ABIN, publicado no DOU nº 2, Seção 3, de 03 de janeiro de 2018, pp. 3-16.

guarda compromisso com práticas anacrônicas de seleção e permanência nos cargos. Ademais, dada a proximidade de interesses e propósitos, é de se supor a existência, na atualidade, de um contexto profissional mais receptivo a discussões sobre a necessidade de profissionalização e de critérios mais adequados para a conformação das carreiras de Inteligência.

Nesse cenário, é importante frisar ainda que, desde 2008, a ABIN vivencia processo de racionalização de sua estrutura funcional com a publicação da Lei nº 11.776/2008, que dispôs sobre o Plano de Carreiras e Cargos da Agência e criou as Carreiras de Oficial de Inteligência, Oficial Técnico de Inteligência, Agente de Inteligência e Agente Técnico de Inteligência. De forma resumida, a partir dessa Lei, o cargo de “Analista de Informações”, de nível superior, foi convertido em “Oficial de Inteligência” e o cargo de “Assistente de Informações”, de nível médio, tornou-se “Agente de Inteligência”, ambos voltados para a “atividade-fim” da Agência.

Por outro lado, pela mesma Lei, foram criados os cargos de Oficial Técnico de Inteligência, de nível superior, e de Agente Técnico de Inteligência, de nível médio, voltados para o atendimento de necessidades administrativas na chamada “atividade-meio”. Nesses cargos, todavia, dadas as características de suas atribuições, não puderam ser enquadrados aqueles funcionários cujos afazeres, como lembra Gonçalves (2018, pp. 198), “iam de médico, engenheiro e tradutor até barbeiro, jardineiro e encarregado de serviços gerais”. Esses profissionais, de nível superior, médio e auxiliar, foram enquadrados nas categorias chamadas de “Grupo Informações” e “Grupo Apoio”<sup>27</sup> (Gonçalves, 2018, pp. 197-198).

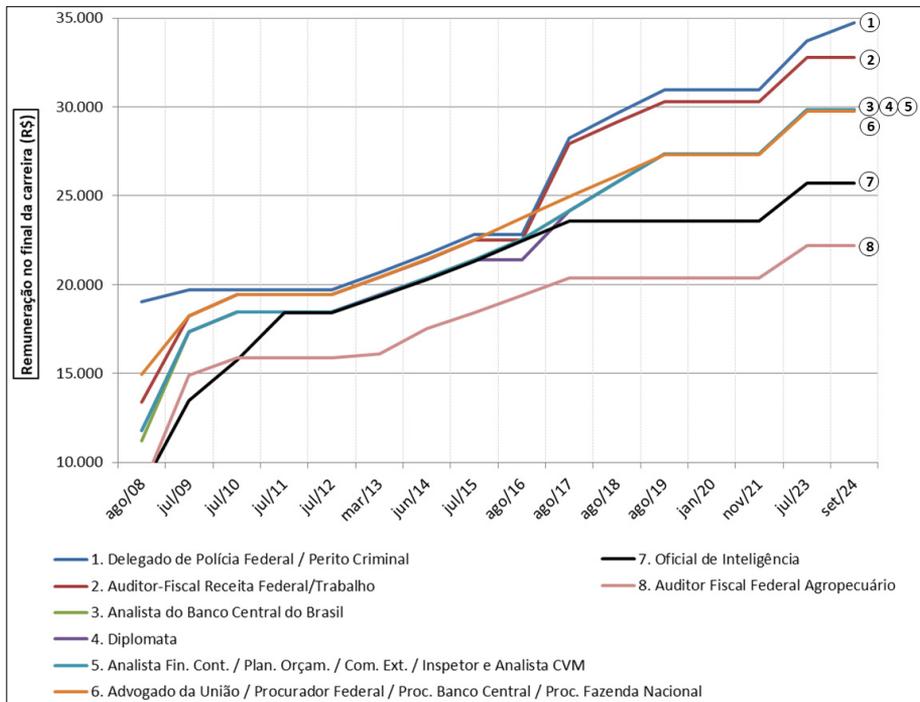
Gonçalves (2018, p. 196) ainda comenta outro ponto positivo da Lei nº 11.776/2008:

A iniciativa preenchia uma lacuna remuneratória da categoria, ao mesmo tempo em que atendia aos anseios dos quadros de inteligência, que há muito clamavam e esperavam por um plano de carreira que equiparasse sua remuneração à dos outros servidores de funções de Estado da Administração Pública e desse mais prestígio à profissão.

De fato, como se observa na evolução remuneratória das principais carreiras consideradas “carreiras de Estado”, entre agosto de 2008 e julho de 2011, houve um salto no padrão remuneratório do cargo de Oficial de Inteligência. A partir de então, a evolução salarial da categoria pareceu seguir o padrão das demais “carreiras de Estado”.

.....  
27 Conforme a Lei nº 11.776/2008, esses cargos vão sendo extintos à medida que se tornam vagos.

**Figura 1**  
**Evolução remuneratória das principais carreiras de Estado**



Fonte: Elaboração própria, a partir das publicações das Tabelas de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Civis, atualmente a cargo do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (Brasil, 2024b).

Entre 2015 e 2016, os Oficiais de Inteligência chegaram a receber sua maior remuneração, vis-à-vis as demais carreiras do Executivo Federal. Esse fator de atração e retenção de servidores, no entanto, desfez-se a partir de 2017, quando a remuneração dos Oficiais de Inteligência se descolou das demais categorias, mantendo-se em patamar mais baixo.

Todavia, é preciso sublinhar que a questão salarial é somente um dos fatores responsáveis pela retenção de quadros no serviço. Figueiredo (2005, p. 483) comenta que, até março de 2005, dos primeiros 48 servidores que ingressaram no órgão por concurso público, apenas 17 continuavam no serviço. A evasão se dava por diversas razões, dentre as quais a falta de critérios objetivos de ascensão funcional, como se depreende da explicação do autor:

Alguns dos chefes mais antigos tinham começado na carreira como datilógrafos no SNI e haviam subido de posto por meio de chicanas burocráticas. Natural portanto que, sendo menos qualificados, temessem perder para os novatos a posição que ocupavam. A posição e, sobretudo, as gratificações de cargo. A exemplo do que ocorria de forma geral no serviço público, os salários na SSI estavam tão achatados que, na maioria

dos casos, o que valia de fato eram as gratificações. Sem elas, sobrava uma miséria. Pois aos calouros – contidos pela turma do andar de cima – era só isso que restava. Os baixos salários, a falta de perspectiva de ascensão profissional e a má vontade revelada por parte da velha guarda acabaram por desmotivar os concursados. Atraídos por empregos melhores, os novatos começaram a sair, um a um. (Figueiredo, 2005, p. 482-483)

Para lidar com essas e outras questões, a Lei nº 11.776/2008 previu algumas condições para a ascensão funcional. Primeiramente, estabeleceu que todos os cargos (de carreira ou não) de nível superior e intermediário seriam divididos em quatro classes e 20 padrões; já os cargos de nível auxiliar seriam todos agrupados na classe Especial, com três padrões. A passagem de um padrão para outro imediatamente superior dentro de uma mesma classe foi denominada “progressão”; já a passagem de uma classe para outra foi denominada “promoção”. As progressões e as promoções constituem os meios pelos quais ocorre o desenvolvimento dos servidores nas carreiras e cargos e devem obedecer às seguintes regras: a) interstício mínimo de doze meses entre cada progressão; b) pontuação mínima de 70% nas avaliações anuais de desempenho; e c) competência e qualificação profissional. Ademais, para as promoções, devem ser observados os pré-requisitos mínimos listados na Tabela 2:

**Tabela 2**  
**Pré-requisitos mínimos para promoção às classes dos cargos de nível superior e intermediário**

Carreiras e Cargos (Início na Terceira Classe)	Pré-requisitos para promoções		
	Segunda Classe	Primeira Classe	Classe Especial
<b>Nível Superior</b>			
Oficial de Inteligência	Certificado de capacitação (160h) Experiência mínima de 7,5 anos	Certificado de capacitação (240h) Experiência mínima de 16,5 anos	Especialização ou formação específica (360h) Experiência mínima de 25,5 anos
Oficial Técnico de Inteligência			
Grupo Informações			
Grupo Apoio	Certificado de capacitação (80h) Experiência mínima de 7,5 anos	Certificado de capacitação (120h) Experiência mínima de 16,5 anos	Especialização ou formação específica (180h) Experiência mínima de 25,5 anos
<b>Nível Médio</b>			
Agente de Inteligência	Curso superior ou capacitação (120h) Experiência mínima de 7,5 anos	Curso superior ou capacitação (200h) Experiência mínima de 16,5 anos	Curso superior ou capacitação (280 h) Experiência mínima de 25,5 anos
Agente Técnico de Inteligência			
Grupo Informações			
Grupo Apoio	Curso superior ou capacitação (40h) Experiência mínima de 7,5 anos	Curso superior ou capacitação (80h) Experiência mínima de 16,5 anos	Curso superior ou capacitação (120h) Experiência mínima de 25,5 anos
<b>Nível Auxiliar</b>			
Grupo Apoio	Já enquadrados na Classe Especial		

Fonte: Elaboração própria a partir da Lei nº 11.776/2008

Contudo, percebe-se que nem as progressões funcionais nem as promoções constituem etapas, propriamente ditas, das Carreiras de Inteligência, pois estão previstas, igualmente, para cargos não encarreirados e que, hoje, tendem à extinção<sup>28</sup>. Portanto, frise-se, as carreiras de Inteligência não devem ser confundidas com o sistema atualmente vigente de progressão funcional ou de promoção em níveis remuneratórios escalonados.

Sobre esse aspecto, Bergue (2020, p. 261) aponta que, ao contrário do setor privado, a estruturação de carreiras, no setor público, constitui esforço altamente complexo, em função das restrições legais. Porém, o autor defende a introdução de intensidades diferentes de ascensão nas carreiras, conforme critérios de merecimento e antiguidade (Bergue, 2020, p. 261). Segundo o mesmo autor, a meritocracia é um critério de hierarquização social que “tem como fundamento a igualdade de condições e como propósito promover a valorização ou premiação daqueles que se destacam em termos de desempenho por seus méritos” (Bergue, 2020, p. 310). Nesse sentido, é forçoso reconhecer, como assinala o autor, que “o concurso público é o instituto meritocrático mais reconhecido e valorizado na sociedade e administração pública brasileira” (Bergue, 2020, p. 309). Entretanto, no momento da investidura no cargo, “esgota-se a finalidade do concurso público como instrumento de promoção da meritocracia” (Bergue, 2020, p. 310).

A esse respeito, é válido destacar o instituto chamado “Quadro de Acesso” (QA), presente nas carreiras militares e de diplomata desde, pelo menos, os anos de 1937<sup>29</sup> e de 1948<sup>30</sup>, respectivamente. Quadros de Acesso são listas nominais, organizadas por postos, de oficiais militares e de diplomatas habilitados para promoções por critérios de antiguidade e de merecimento<sup>31</sup> nas respectivas carreiras. Para ingresso no QA e posterior promoção, oficiais e diplomatas devem preencher requisitos mínimos previstos em normativos específicos. No caso de militares, por exemplo, as condições de acesso e promoção envolvem, entre outros fatores, a observância de interstício mínimo entre as promoções, comprovação de aptidão física, capacidade de liderança, resultados em cursos regulamentares e eficiência no desempenho de cargos

.....

28 Conforme o §5º, do Art. 3º, da Lei nº 11.776/2008.

29 Decreto-Lei nº 38, de 2 de dezembro de 1937.

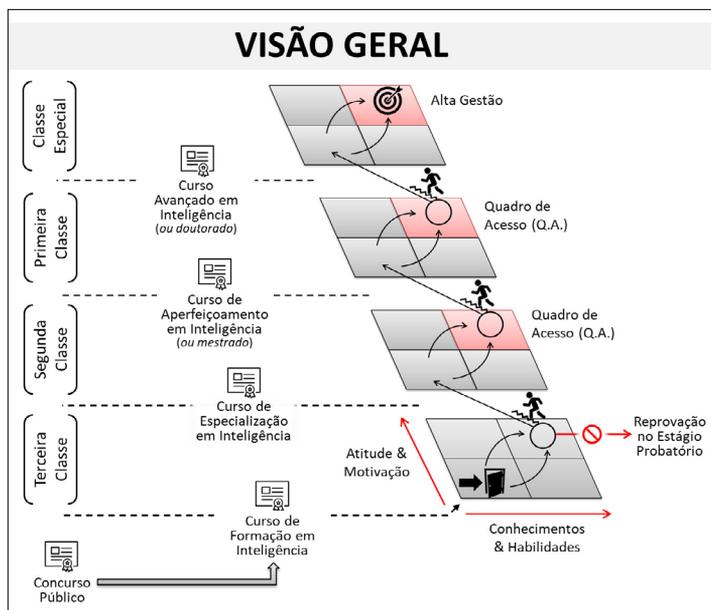
30 Decreto nº 24.363, de 21 de janeiro de 1948.

31 Nas carreiras militares, para promoções a vagas de oficiais-generais, ainda está prevista a realização de “Quadro de Acesso por Escolha”, cuja decisão compete ao Presidente da República, conforme o Art. 7º, Art. 31, § 3º, e Art. 32 da Lei nº 5.821/1972.

e comissões<sup>32</sup>. No caso dos diplomatas, as condições envolvem tempo mínimo de efetivo exercício no órgão, em missões transitórias e permanentes no exterior e em funções de chefia equivalentes ou superiores a nível DAS-4<sup>33</sup>. Ainda no corpo diplomático, uma vez tendo um nome sido incluído no QA, as promoções são decididas por votações horizontais (entre pares) e verticais (pelos integrantes de postos hierarquicamente superiores)<sup>34</sup>. Outras carreiras nos Ministérios Públicos e no Poder Judiciário também adotam critérios de antiguidade e de merecimento como critérios para a ascensão profissional, ainda que não adotem especificamente o QA.

No caso das carreiras de Inteligência, para as finalidades desta pesquisa, não foi encontrada legislação específica sobre tal instituto. Ainda que a título exploratório, seria possível hipotetizar o uso do instituto do Quadro de Acesso também para as Carreiras de Inteligência. Nessa hipótese seria possível vislumbrar o esboço de desenho para a arquitetura das carreiras, tal como na figura abaixo.

**Figura 2**  
**Possível desenho para as Carreiras de Inteligência.**



Fonte: Elaboração própria.

32 Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972.

33 Atualmente, conforme o Anexo III da Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de nível 4 (DAS-4) equivalem aos Cargos Comissionados Executivos e Funções Comissionadas Executivas de nível 13 (CCE-13 e FCE-13).

34 Decreto nº 6.559, de 8 de setembro de 2008.

Observa-se que a Lei nº 11.776/2008, que estruturou o atual Plano de Carreiras e Cargos da ABIN, previu, apenas, a realização do Curso de Formação em Inteligência (CFI) como etapa de ingresso na Agência, não constituindo, a rigor, portanto, um curso de carreira. Essa Lei revogou a Lei nº 10.862/2004, que criou o primeiro Plano Especial de Cargos da ABIN. A legislação anterior previa, além do CFI, outros três cursos para promoção no quadro de pessoal da Agência, inclusive com impactos remuneratórios<sup>35</sup>: a) Curso de Especialização em Inteligência; b) Curso de Aperfeiçoamento em Inteligência; e c) Curso Avançado em Inteligência. Atualmente, além do CFI, o órgão oferece três cursos de especialização *lato sensu* sobre a atividade, que são realizados por servidores da Agência e do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin) (Brasil, 2024a). Entendemos que, em termos de carreira, seria interessante estudar-se o retorno do Curso de Aperfeiçoamento e do Curso Avançado.

Passo importante, ainda, seria dar concretude ao §2º do Artigo 16 da Lei nº 11.776/2008, onde está previsto que “ato do Poder Executivo regulamentará os critérios de concessão de progressão funcional e promoção”. Nesta pesquisa, também não foi encontrada regulamentação ostensiva que remetesse ao assunto. Esse é um elemento útil para aferir se os servidores que ocupam cada padrão dentro de cada classe cumprem efetivamente o que é esperado deles em termos de entrega de produtos com nível de complexidade equivalente ao seu nível de remuneração. A regulamentação do referido artigo seria útil para a tentativa de proporcionar aos servidores situação mais adequada em termos de carreira, particularmente no que se refere a trilhas de capacitação específicas para cada trajetória no âmbito da Agência. Não é demais lembrar, sobre esse aspecto, que as competências demandadas para a produção de conhecimentos em seus variados níveis de complexidade, por exemplo, são consideravelmente diferentes das competências exigidas para a coleta de dados negados, que, por sua vez, diferem daquelas competências requeridas para o desenvolvimento de soluções tecnológicas de segurança das comunicações e para o ensino de aspectos teórico-metodológicos afetos à Doutrina de Inteligência.

Assim, com base no referencial teórico abordado neste trabalho e a partir das atribuições estabelecidas na Lei nº 11.776/2008 (artigos 8, 9, 11 e 12), é possível vislumbrar seis grandes trajetórias na Agência, com as respectivas atribuições previstas em lei:

- *Trajetória Gerencial*: planejamento, coordenação, supervisão e con-

35 A remuneração por subsídio – que veda o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória – só foi instituída em 2008, pela Lei nº 11.776.

trole

- *Trajetórias Técnicas:*
  - a) Análise (produção de conhecimentos e para salvaguarda de assuntos sensíveis);
  - b) Operações (ações de salvaguarda de assuntos sensíveis; operações de Inteligência, entre outras);
  - c) Tecnologia (pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico direcionadas à obtenção e à análise de dados e à segurança da informação); e
  - d) Ensino (desenvolvimento de recursos humanos para a atividade de inteligência)
- *Trajetória Funcional:* atividades técnico-administrativas, suporte e apoio logístico

Em acréscimo, para que se possa estabelecer o vínculo entre a ideia de carreira defendida neste artigo e os macroprocessos de gestão de pessoas é preciso que se avance no detalhamento dos degraus de complexidade das atribuições e responsabilidades que devem ser galgados pelos servidores ao longo de sua trajetória profissional na Agência.

Ademais, para que se obtenha o adequado desenvolvimento e combinação das competências ao longo de toda a vida funcional do servidor na instituição, é preciso que se aperfeiçoe o *design* ou arquitetura de carreira, considerando a mudança de uma trajetória para outra. Isso possibilitará aos servidores ascenderem internamente, trilhando, à medida que avançam, uma costura harmônica entre os diferentes afazeres da instituição para que não venha a parecer uma “colcha de retalhos”.

### **Comentários finais**

Passados 25 anos desde a criação da ABIN, observa-se que a institucionalização da Atividade de Inteligência ainda é uma tarefa inconclusa. Em termos de carreira profissional, ao longo de todo esse período, houve inegáveis avanços, a exemplo da consolidação do concurso público como forma de ingresso, a mudança para um perfil profissional mais caracteristicamente civil e a racionalização dos cargos, com a criação das carreiras de Inteligência.

Tais avanços, sem dúvida, contribuíram para que a Agência realizasse, com excelência, algumas das missões que lhe cabem, como a proteção do Estado Democrático de Direito.

Graças à presença de profissionais capacitados, exercendo com competência as atribuições para as quais foram preparados, a ABIN foi capaz de alertar com antecedência sobre os eventos de 08 de janeiro de 2023. Contudo, as crises mais recentes envolvendo a Agência demonstram que as questões ainda não devidamente equacionadas possibilitam considerável margem para a desconstrução de conquistas obtidas a duras penas e revelam que há muito por avançar na profissionalização do serviço.

Assim como ocorre com outros órgãos e profissões, há diversas formas de lidar com desvios na área de Inteligência. Escrevendo sobre os problemas do antigo SNI, Lucas Figueiredo (2005, p. 457) diagnosticou que “O cancro do Serviço estava na falta de uma legislação que o freasse e de uma fiscalização externa que o vigiasse. Se tivesse restado ao DI<sup>36</sup> um único agente e uma única chave de fenda, o Estado democrático de direito continuaria comprometido”. Embora reconheçamos a importância e a necessidade de controles externos sobre a Atividade de Inteligência, o que está sendo proposto aqui é que esses instrumentos sejam complementados por um sistema moderno e bem estruturado de conformação das carreiras. Desse modo, a Administração Pública atuaria não apenas no lado da punição aos comportamentos desviantes, mas também ofereceria ao corpo funcional do órgão e a cada servidor em particular formação adequada para antecipar e lidar com situações de risco, inclusive de politização, ao longo de toda a carreira.

O sistema de carreiras tem que se mostrar robusto o suficiente para, de um lado, impedir a ascensão, a postos-chaves de comando e decisão, de servidores sem a formação adequada para enfrentar os desafios mais complexos da Agência. De outro lado, o sistema deve ser capaz de proporcionar formação com crescentes níveis de complexidade e ascensão gradual até os últimos níveis da carreira para aqueles servidores que demonstrarem as competências para tal.

Em síntese, a ascensão na carreira deve estar atrelada a um constante investimento em capacitação para habilitar o servidor a desempenhar tarefas cada vez mais complexas. Porém, uma vez concluída a capacitação, devem ser atribuídas a esse servidor tarefas de complexidade equivalente à capacitação recebida. Do contrário, frustram-se as expectativas do servidor e da .....

36 “DI” é a sigla para Departamento de Inteligência, órgão que sucedeu o SNI na estrutura da SAE/PR.

instituição com a capacitação, perdem-se os benefícios do encarecimento de cargos e desperdiçam-se recursos públicos escassos.

No entanto, o desenvolvimento escalonado da carreira como elemento que propicia o avanço da profissionalização encontra barreiras quando uma instituição tem elevado percentual de vacância e baixa frequência no recrutamento de seus profissionais. Como os servidores mais antigos vão poder avançar para tarefas mais complexas se não há ingresso de novos servidores para executar as tarefas de menor complexidade? Essa questão passa, necessariamente, pela valorização da Atividade e de seus profissionais.

Nesse sentido, é válido recordar que a CPI da Espionagem, em 2014, já havia apontado que a “valorização dos profissionais de inteligência e a percepção de que esses atuam em prol do Estado e da sociedade é aspecto fundamental para o fomento da atividade de inteligência no Brasil” (Brasil, 2014, p. 145). Os pontos levantados ao longo de todo este artigo convergem para estabelecer uma maior profissionalização da Atividade de Inteligência no Brasil, em linha com o que foi proposto no relatório final daquela Comissão.

## Bibliografia

- Antunes, Priscila Carlos Brandão. 2002. SNI & Abin: uma leitura da atuação dos serviços secretos brasileiros ao longo do século XX. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Araújo, John. 2022. “Quem espia os espões? O papel dos serviços de inteligência em estados democráticos”. *Revista Brasileira de Inteligência*, n.º 17. Brasília: ABIN
- Barnea, Avner. 2020. “Strategic intelligence: a concentrated and diffused intelligence model”. *Intelligence and National Security*, Vol. 35, nº 5.
- Bergue, Sandro Trescastro. 2020. Gestão estratégica de pessoas no Setor Público. Belo Horizonte: Fórum.
- Betts, Richard K. 2020. “Surprise despite warning: Why sudden attacks succeed”. Em ANDREW, Christopher; ALDRICH, Richard J.; WARK, Wesley K. *Secret Intelligence: A Reader*. Routledge: London.
- Borges, Rebeca; Mendes, Sandy. 2023. Em meio a atos terroristas, Abin está com 76% dos cargos vagos. *Metrópoles*, 21/01/2023. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/em-meio-a-atos-terroristas-abin-esta-com-76-dos-cargos-vagos>. Acesso em: 23 maio 2024.
- Brasil. Agência Brasileira de Inteligência. 2020. “A Escola de Inteligência (Esint)”. *Site oficial da Agência Brasileira de Inteligência*. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/assuntos/escola-de-inteligencia>. Acesso em: 20 maio 2023.
- \_\_\_\_\_. Agência Brasileira de Inteligência. 2022. “Código de Ética e Conduta dos Agentes Públicos da Agência Brasileira de Inteligência”. *Portaria nº 66/GAB-DIVAP/GAB/DG/ABIN/GSI/PR, de 17 de fevereiro de 2022*. Disponível em: <https://tinyurl.com/mr42bakj>. Acesso em: 20 maio 2023.
- \_\_\_\_\_. Agência Brasileira de Inteligência. 2024a. “Marco Cepik, diretor-adjunto da ABIN, realiza aula inaugural de cursos de especialização”. *Site oficial da Agência Brasileira de Inteligência*. Disponível em: <https://www.gov.br/abin/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/marco-cepik-diretor-adjunto-da-abin-realiza-aula-inaugural-de-cursos-de-especializacao-1>. Acesso em: 23/04/2024.

- \_\_\_\_\_. Congresso Nacional. 2023. “Relatório Final da Comissão Parlamentar Mista de Inquérito dos Atos de 8 de Janeiro de 2023”. 17 de outubro de 2023. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/noticias/arquivos/2023/10/17/relatorio-cpmi-versao-consolidada\\_231017\\_100010.pdf](https://www12.senado.leg.br/noticias/arquivos/2023/10/17/relatorio-cpmi-versao-consolidada_231017_100010.pdf). Acesso em: 10/03/2024.
- \_\_\_\_\_. Gabinete de Segurança Institucional. 2016. “Doutrina Nacional de Inteligência: Fundamentos Doutrinários”. Brasília: ABIN.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. 2024b. Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios. Periodicidade – irregular. Cadernos: 44 (agosto, 2008); 48 (julho, 2009); 54 (julho, 2010); 57 (julho, 2011); 59 (julho, 2012); 61 (março, 2013); 64 (junho, 2014); 67 (julho, 2015); 68 (agosto, 2016); 72 (agosto, 2017); 76 (agosto, 2018); 79 (agosto, 2019); 80 (janeiro, 2020); 81 (novembro, 2021); 83 (julho, 2023); e 84 (setembro, 2024). Brasília. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/tabela-de-remuneracao-dos-servidores-publicos-federais-civis-e-dos-ex-territorios>. Acesso em 23/11/2024.
- \_\_\_\_\_. Senado Federal. 2014. “Relatório Final da Comissão Parlamentar de Inquérito destinada a investigar a denúncia de existência de um sistema de espionagem, estruturado pelo Governo dos Estados Unidos, com o objetivo de monitorar e-mails, ligações telefônicas, dados digitais, além de outras formas de captar informações privilegiadas ou protegidas pela Constituição Federal”. *Diário do Senado Federal*. Ano LXIX - SUP. “C” ao nº 51 - quinta-feira, 17 de abril de 2014. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/609904/RF\\_CPI\\_espionagem\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/609904/RF_CPI_espionagem_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 10/03/2024.
- Brito, Aline. 2023. “Em carta aberta, servidores da Abin denunciam esvaziamento do órgão”. *Correio Braziliense*. Brasília, 07/12/2023. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/politica/2023/12/6666689-em-carta-aberta-servidores-da-abin-denunciam-esvaziamento-do-orgao.html>. Acesso em: 23/05/2024.
- Bruneau, Thomas C. 2001. “Controlling Intelligence in New Democracies”. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, Vol. 14, N. 3.

- \_\_\_\_\_. 2002. "A Inteligência como profissão". *Seminário "Atividades de Inteligência no Brasil: Contribuições para a Soberania e a Democracia"*, Segunda Parte (Câmara dos Deputados - Auditório Nereu Ramos) - 6 de novembro de 2002. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/comissoes/ccai/05-Segunda%20Parte.pdf>.
- Ceitel, Mário. 2016. *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Numeriano, Roberto. 2017. "Estudo dos Serviços de Inteligência: Uma Abordagem Teórico-Metodológica Comparada". *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília: Abin, n. 12.
- Cepik, Marco. 2003. "Sistemas Nacionais de Inteligência: Origens, Lógica de Expansão e Configuração Atual". *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, Vol. 46, nº 1.
- Cepik, Marco; Antunes, Priscila. 2004. "Profissionalização da Atividade de Inteligência no Brasil: Critérios, Evidências e Desafios Restantes". Em Swenson, Russell G.; Lemozy, Susana C. *Intelligence professionalism in the Americas*. Washington, DC: Joint Military Intelligence College.
- Curti, Samanta. Reformas de los sistemas de Inteligencia en America del Sur, 2015. Disponível em: [https://www.kas.de/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6f40dde4-595d-3284-557d-1f73f78b0e67&groupId=287460](https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=6f40dde4-595d-3284-557d-1f73f78b0e67&groupId=287460). Acesso em: 06/12/2024.
- Dias, Ronaldo. 2010. "As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas". *Texto para Discussão nº 1482*. Brasília: Ipea.
- Diniz, Marisa Almeida Del'Isola e. 2002. "Profissionalização de Atividade de Inteligência". *Seminário "Atividades de Inteligência no Brasil: Contribuições para a Soberania e a Democracia"*, Segunda Parte (Câmara dos Deputados - Auditório Nereu Ramos) - 6 de novembro de 2002. Disponível em: <https://www.senado.gov.br/comissoes/ccai/05-Segunda%20Parte.pdf>. Acesso em: 06/05/2024.
- Dutra, Joel Souza. 2021. *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. São Paulo: Atlas.

- Faiad, Cristiane; Coelho Junior, Francisco Antonio; Caetano, Patrícia Fagundes; Albuquerque, Anelise Salazar. 2012. "Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública". *Psicologia: Ciência e Profissão*, Vol. 32 (2). Disponível m: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/GDStRZbmdyK95DMkTSrQ5Vj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10/03/2024.
- Figueiredo, Lucas. 2005. Ministério do Silêncio. Rio de Janeiro: Record.
- Gill, Peter. 2020. "Of intelligence oversight and the challenge of surveillance corporatism". *Intelligence and National Security*, Vol. 37, nº 7.
- Godson, Roy. 1989. "Intelligence Requirements for the 1990s". *The Washington Quarterly*. Vol. 12, N. 1.
- Gonçalves, Joannisval Brito. 2018. Atividade de Inteligência e legislação correlata. 6ª Ed. Niterói, RJ: Impetus.
- Huntington, Samuel P. 1996. O Soldado e o Estado: Teoria e Política das Relações entre Cíveis e Militares. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- Intelis, União dos Profissionais de Inteligência de Estado da ABIN. 2023. "Nota Pública – Transferência para a Casa Civil". *Site oficial da Intelis*. Disponível em: <https://intelis.org.br/noticia/nota-publica-transferencia-para-a-casa-civil>. Acesso em: 23 de maio de 2024.
- Iribarne, Humberto Antonio Palamara. 2006. Ética y Servicios de Inteligencia. Valparaíso: Imprenta de la Armada.
- Johnson, Loch K. 1996. Secret Agencies: U.S. Intelligence in a Hostile World. New Haven: Yale University Press.
- \_\_\_\_\_. 2007. Strategic intelligence. Westport: Praeger Security International.
- Kent, Sherman. 1965. Strategic Intelligence for American World Policy. Connecticut: Archon Books.
- Le Boterf, Guy. 2003. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. Porto Alegre: Artmed.
- \_\_\_\_\_. 2016. Professionnaliser: Construire des parcours personnalisés de professionnalisation. Paris: Groupe Eyrolles.

- Lowenthal, Mark M. 2020. *Intelligence: From secrets to policy*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Numeriano, Roberto. 2010. *Serviços Secretos: A Sobrevivência dos Legados Autoritários*. Recife: Editora da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
- Quadrat, Samantha Viz. 2012. A preparação dos agentes de informação e a ditadura civil-militar no Brasil (1964-1985). *Varia Historia*, vol. 28, nº 47, p.19-41: jan/jun 2012, Belo Horizonte/MG. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/vh/a/6KjwJ5V5XB3NsVwBpvDVRXr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 maio 2024.
- Richelson, Jeffrey T. 2016. *The U.S. Intelligence Community*. Colorado: Westview Press.
- Rodrigues, Pedro Miguel Gonçalves. 2017. *Modelo de Gestão de Competências adaptado à Escola Naval*. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais, na especialidade de Fuzileiro. Alfeite, 2017. Disponível em: <https://tinyurl.com/4zswbwyp>. Acesso em: 20 maio 2023.
- Svensden, Adam D. M. 2012. *The Professionalization of Intelligence Cooperation: Fashioning Method out of Mayhem*. Palgrave Macmillan.