



## RESENHA

CLARK, R. M. **Análise de Inteligência:** uma abordagem centrada no alvo - estratégias para uma análise eficaz e colaborativa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2024.

Renato Pires Moreira \*

**RESUMO:** A presente resenha crítica analisa a sétima edição do livro Análise de Inteligência – Uma Abordagem Centrada no Alvo, de Robert M. Clark, recentemente traduzido e adaptado para o público lusófono. A obra propõe um modelo analítico que rompe com o ciclo tradicional de inteligência ao adotar uma abordagem sistêmica e colaborativa, focada no alvo como elemento estruturante da análise. Com base em estudos de caso, o autor discute falhas históricas da atividade de inteligência e propõe ferramentas conceituais e metodológicas para superá-las, como o pensamento crítico, a modelagem de sistemas e a análise antecipatória. A resenha contextualiza a obra no campo da segurança pública, destacando suas contribuições para a construção de análises mais eficazes, prescritivas e orientadas à decisão. Por fim, apresenta uma avaliação crítica, ressaltando a relevância e os limites da proposta para a realidade brasileira.

**Palavras-chave:** análise de inteligência; segurança pública; abordagem centrada no alvo; pensamento crítico; inteligência antecipatória.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v8i21.319>

Recebido em 31 de julho de 2025.

Aprovado em 25 de agosto de 2025.

**ABSTRACT:** This critical review analyzes the seventh edition of the book Intelligence Analysis – A Target-Centric Approach, by Robert M. Clark, recently translated and adapted for the Lusophone audience. The work proposes an analytical model that breaks with the traditional intelligence cycle by adopting a systemic and collaborative approach, focused on the target as the structuring element of the analysis. Based on case studies, the author discusses historical failures of intelligence activity and proposes conceptual and methodological tools to overcome them, such as critical thinking, systems modeling, and anticipatory analysis. The review contextualizes the work within the field of public security, highlighting its contributions to the development of more effective, prescriptive, and decision-oriented analyses. Finally, it presents a critical assessment, emphasizing the relevance and the limitations of the proposal in the Brazilian context.

**Keywords:** intelligence analysis; public security; target-centric approach; critical thinking; anticipatory intelligence.

\* Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4592-750X> - CV: <http://lattes.cnpq.br/2355715189859936>.



## 1. DA RESENHA

**P**ublicado originalmente em 2003 e constantemente atualizado até sua sétima edição, *Análise de Inteligência – Uma Abordagem Centrada no Alvo*, de Robert M. Clark, constitui uma obra seminal no campo da inteligência aplicada. Em tempos de redes criminosas transnacionais, insurgência criminal doméstica e ameaças híbridas, a necessidade de um novo modelo analítico torna-se imperativa. Esta resenha crítica tem como objetivo analisar, à luz de referenciais científicos e da realidade da segurança pública brasileira, a robustez, aplicabilidade e inovação do modelo centrado no alvo (*target-centric approach*), defendido por Clark. A análise inclui reflexões epistemológicas e metodológicas, com destaque para contribuições teóricas e operacionais que podem ser incorporadas ao Sistema Brasileiro de Inteligência e, especialmente, ao Sistema de Inteligência de Segurança Pública.

Robert M. Clark é uma das figuras mais respeitadas no campo da análise de inteligência nos Estados Unidos, com experiência como oficial da CIA, autor de diversas publicações e referência em cursos e centros de formação de analistas. Seu pensamento é influenciado por uma combinação de fundamentos clássicos (como Sherman Kent) e abordagens contemporâneas, integrando conceitos de sistemas complexos, redes, modelagem analítica e inteligência antecipatória.

A obra analisada surge em um contexto de transformações geopolíticas e tecnológicas profundas: o colapso de paradigmas estatais tradicionais, a ascensão de atores não estatais, a proliferação de dados e a crescente demanda por inteligência preditiva e prescritiva. Essa conjuntura é referida por Clark como a era da “desordem persistente e normas contestadas”, exigindo uma reinvenção da própria epistemologia da inteligência.

Clark adota uma escrita didática, mas ao mesmo tempo profunda, sendo capaz de dialogar com iniciantes e especialistas. A cada capítulo, são incluídas perguntas de pensamento crítico e exemplos reais, favorecendo o ensino e a reflexão prática.

Na Parte I – O processo, os participantes e o produto, no Capítulo 1 – Introdução, Clark inicia a obra com um diagnóstico contundente das falhas históricas da inteligência. Destaca três elementos recorrentes: falha no compartilhamento de informações, análise enviesada e incapacidade do cliente de agir com base na inteligência. O autor utiliza eventos emblemáticos como a Operação Barbarossa (1941), o ataque de Yom Kipur (1973) e a guerra das Malvinas (1982) como evidências de que os erros são, muitas vezes, institucionais e não de mera incompetência individual.

A principal contribuição deste capítulo está na crítica ao modelo tradicional de ciclo de inteligência, marcado por fases estanques, que dificultam a fluidez do conhecimento. Em contraponto, propõe o modelo centrado no alvo, no qual coletores, analistas e clientes trabalham de forma integrada



desde o início do processo. No contexto brasileiro, essa abordagem dialoga com os princípios da Polícia Orientada pela Inteligência (POI), mas exige maior formalização doutrinária e investimento em cultura colaborativa.

No Capítulo 2 – A inteligência na era das normas contestadas e da desordem persistente, apresenta o pano de fundo epistemológico do livro: vivemos em uma era caracterizada pela assimetria, volatilidade e opacidade. A distinção entre os níveis estratégico, operacional e tático é revisitada com base em um modelo que reconhece o papel dos atores não estatais, das redes ilícitas e do uso integrado dos instrumentos de poder: diplomático, informacional, militar e econômico (DIME).

Clark propõe a inteligência como meio de reduzir incertezas em ambientes complexos. Tal abordagem conecta-se à literatura da teoria da complexidade (MORIN, 2005) e à lógica do pensamento sistêmico. A segurança pública no Brasil, marcada por fenômenos como o “crime-comunidade” e o “narcoassistencialismo”, deve adotar esse modelo de leitura ampliada, indo além do enfoque operacional.

No Capítulo 3 – O processo de inteligência, o autor contrasta o ciclo tradicional de inteligência com a abordagem centrada no alvo. A primeira, linear e departamentalizada; a segunda, interativa e recursiva. Clark define o alvo como um sistema complexo-adaptativo, com atributos espaciais, temporais, relacionais e funcionais.

Este capítulo é central para compreender a inovação da obra. O modelo centrado no alvo demanda que o analista se posicione não como mero processador de dados, mas como modelador de sistemas complexos, articulando redes de coleta, estruturas de conhecimento e capacidades de entrega. No Brasil, isso implica na urgente necessidade de redefinir o papel das seções de inteligência das polícias, valorizando a formação analítica e a interdependência entre setores.

No Capítulo 4 – O cliente, Clark defende que a análise de inteligência é inútil se não for usada. Descreve os diversos perfis de clientes: formuladores de políticas, militares, legisladores, gestores de segurança e até o setor privado. Destaca a importância da interação contínua entre analistas e clientes, a fim de alinhar necessidades, hipóteses e entregas.

A crítica ao distanciamento entre analistas e formuladores de políticas é especialmente relevante. No contexto brasileiro, há uma lacuna crônica entre os produtos de inteligência e o processo de decisão estratégica. A proposta do autor exige que o analista de inteligência se torne também um interlocutor institucional, rompendo com a cultura do isolamento técnico.

No Capítulo 5 – O analista, Clark aborda os atributos desejáveis do analista de inteligência: pensamento crítico, objetividade, criatividade e bom julgamento. Critica o excesso de confiança em softwares ou técnicas automatizadas e destaca o papel da equívocação construtiva, ou seja, a dúvida como ferramenta de precisão analítica.



O autor também sublinha o papel do analista como gerente de processo, responsável por organizar o fluxo entre dados, interpretação e entrega. Para a realidade brasileira, em que muitas vezes o analista é formado por meio de doutrinas policiais ou cursos rápidos, a lição é clara: é preciso investir em formação científica, cognitiva e metodológica, reconhecendo a análise como atividade intelectual complexa.

No Capítulo 6 – A rede analítica, discute-se a colaboração interagências e o papel das redes na produção de inteligência. O autor aponta que a eficiência do processo depende de uma estrutura de rede que permita compartilhamento, padronização e interoperabilidade entre os participantes.

A crítica aqui se alinha aos diagnósticos brasileiros sobre os Sistemas Estaduais de Inteligência de Segurança Pública, que sofrem com plataformas desconectadas, incompatibilidade semântica e falta de protocolos claros. O modelo de Clark demanda governança da informação, algo ainda incipiente no país.

No Capítulo 7 – O produto de inteligência, Clark encerra a primeira parte com a tipologia dos produtos de inteligência: atual, preditivo, de alerta, entre outros. Salienta que o bom produto é oportunista, compreensível, relevante e acionável. A inteligência deve ser útil e confiável, mas também visualmente eficaz e comunicacionalmente adequada.

Esse enfoque tem implicações práticas para os órgãos de segurança pública no Brasil: é preciso treinar os analistas não apenas para “produzir conhecimento”, mas para “comunicar inteligência”. Isso envolve literacia visual, compreensão da mente do cliente e uso adequado de linguagens especializadas e acessíveis.

Já Parte II – O processo de análise, no Capítulo 8 – A questão da inteligência, Clark afirma que toda boa análise começa com uma boa pergunta. Dedica-se à formulação da questão de inteligência, à identificação de pressupostos e ao uso de técnicas como decomposição do problema e categorização (por exemplo, a matriz PMESII: política, militar, econômica, social, informacional e infraestrutura).

Esse capítulo fornece base epistemológica importante para a análise estratégica. A prática brasileira ainda carece de clareza na delimitação de perguntas de inteligência, muitas vezes substituídas por “curiosidades operacionais”. Clark propõe um método racional e replicável, útil para a formação de analistas em qualquer esfera institucional.

No Capítulo 9 – Modelos-alvo, detalha-se os modelos que ajudam o analista a estruturar a compreensão sobre o alvo: modelos comparativos, matemáticos, de padrões, temporais e de perfil. Cada modelo oferece lentes específicas para interpretar comportamentos e antecipar ações.

A proposta é sofisticada: o analista deve dominar diversos modelos e aplicar aquele mais coerente com o tipo de fenômeno estudado. A pluralidade de modelos exige formação interdisciplinar, especialmente em estatística, ciências sociais e ciência da informação.



No Capítulo 10 – O quadro de destino, Clark introduz o conceito de estrutura do alvo, por meio de modelos como o PMESII e submodelos específicos. Destaca o caso do grupo Al-Shabaab e o uso de modelos organizacionais, sociais e ideológicos para compreensão da ameaça.

Este capítulo é particularmente útil para a análise de redes criminosas no Brasil, como facções, milícias e grupos híbridos. A estrutura do alvo permite entender a profundidade estratégica da ameaça, indo além da simples descrição de indivíduos e eventos.

No Capítulo 11 – Analisando a inteligência existente, Clark apresenta critérios para avaliar a qualidade da evidência e da fonte, por meio de atributos como competência, acesso e imparcialidade. Ressalta ainda os riscos dos vieses de confirmação, preferência pelo mais recente e fechamento prematuro, todos comumente observados em ambientes de decisão pressionados pelo tempo.

A avaliação crítica da veracidade e confiabilidade é especialmente relevante para o cenário brasileiro, onde a pressão por resultados rápidos muitas vezes compromete a profundidade das análises. A proposição da análise de hipóteses concorrentes (ACH), embora metodologicamente exigente, apresenta-se como uma ferramenta fundamental para reduzir vieses cognitivos.

No Capítulo 12 – As fontes de informação, Clark trata do uso de fontes diversas e da avaliação de lacunas de conhecimento por meio da estrutura do alvo. Apresenta uma metodologia robusta para o planejamento da coleta baseada na análise das fontes disponíveis, de seu custo-benefício e da interação contínua entre analista e coletor.

A aplicação ao contexto da inteligência de segurança pública brasileira exige o fortalecimento das interfaces entre os setores de coleta e análise, algo ainda fragmentado. O capítulo aponta para a necessidade de protocolos institucionais e culturais de integração, respeitando os princípios da compartimentação e segurança da informação.

No Capítulo 13 – Negação, desinformação e sinalização, abordam-se as técnicas de negação ativa, desinformação deliberada e sinalização ambígua utilizadas por alvos adversários. Clark demonstra que a proteção de fontes e métodos deve caminhar junto com a capacidade de detectar e neutralizar campanhas de influência.

A pertinência deste capítulo para o Brasil é evidente: as operações de desinformação promovidas por organizações criminosas, milícias digitais e agentes infiltrados exigem uma inteligência que compreenda, antecipe e desmonte esses mecanismos. O capítulo reforça a urgência da contrainteligência de influência, ainda pouco desenvolvida nas polícias estaduais.

No Capítulo 14 – Obtendo a aceitação do cliente, Clark destaca que uma boa análise não basta: é preciso que o cliente confie e compreenda a informação. Aponta técnicas para escrita clara, visualização eficaz e interação proativa, como o uso de gráficos, analogias e estruturação lógica.



Este ponto é crítico para a inteligência policial-militar brasileira, onde a hierarquia e a burocracia podem interferir na comunicação direta entre analistas e tomadores de decisão. Formar analistas que saibam “traduzir complexidade em clareza estratégica” é uma das tarefas centrais da modernização institucional.

Por fim, na Parte III – Inteligência antecipatória, o Capítulo 15 – Análise antecipatória: forças, marca a transição da inteligência explicativa para a inteligência preditiva. Clark apresenta o conceito de forças causais (inércia, oposição, feedback, contaminação) e os modelos de dependência causal. A ênfase está em compreender como e por que mudanças ocorrem.

No contexto da segurança pública brasileira, essa abordagem pode enriquecer os estudos prospectivos sobre o avanço de facções, o impacto de políticas públicas, ou os efeitos colaterais de operações. As forças de fundo precisam ser identificadas com rigor teórico e empírico.

No Capítulo 16 – Análise antecipatória: metodologia, Clark sistematiza diversas técnicas de previsão: extração, projeção, análise de alta incerteza e baixo impacto, árvores de decisão, redes de influência e previsão não linear. Introduz a ideia de que não se deve prever o futuro, mas preparar-se para múltiplos futuros possíveis.

Essa lógica se alinha à prospecção de cenários, como defendido por autores como Schwartz (1991) e Ogilvy (2002). A aplicação no Brasil pode auxiliar a alta gestão policial a construir planos baseados em variáveis críticas e disjuntivas estratégicas, superando o planejamento baseado apenas em séries históricas.

No Capítulo 17 – Cenários, Clark detalha o processo de construção de cenários exploratórios, com base em forças motrizes, identificação de variáveis críticas, lógica interna, desdobramentos e indicadores de mudança. O modelo da Shell é apresentado como referência.

No cenário nacional, esse capítulo oferece caminhos para estruturar cenários de insurgência criminal, redes ilícitas, colapsos urbanos e cooptação institucional. Ressalta-se a utilidade dessa técnica para o assessoramento do Comando Geral das Polícias, permitindo decisões mais embasadas e preparadas para rupturas.

No Capítulo 18 – Modelagem e análise de sistemas, apresentam-se metodologias sistêmicas como ferramentas para entender alvos complexos. Clark sugere modelos de desempenho, custo, risco, tecnologia e contratação. A ideia central é que o alvo deve ser entendido como um sistema interdependente, não como uma coleção de variáveis isoladas.

Isso é especialmente útil no Brasil para analisar redes logísticas do tráfico, o sistema penitenciário ou os fluxos financeiros de grupos criminosos, considerando suas interações, gargalos e vulnerabilidades.



No Capítulo 19 – Modelagem e análise de relacionamentos, são introduzidos os modelos de rede, análise nodal, centralidade, equivalência estrutural e análise de redes sociais (ARS). Clark apresenta técnicas manuais e assistidas por computador para entender relações entre pessoas, organizações e eventos.

Este capítulo é particularmente relevante para a inteligência de segurança pública, que precisa mapear as relações entre membros de facções, políticos cooptados, fornecedores logísticos, operadores financeiros e agentes corruptos. A utilização de software como Maltego, i2 Analyst's Notebook ou Gephi é indicada.

No Capítulo 20 – Modelagem e análise geoespacial, Clark apresenta técnicas de modelagem do terreno humano e geoespacial. Aponta que o espaço físico, social e informacional deve ser considerado nas análises. Introduz a inteligência baseada em atividades (ABI) e o perfil geográfico de comportamento criminoso.

A aplicação é direta: entender padrões de mobilidade criminal, territorialidade de facções, pontos sensíveis e zonas de convergência de crimes pode revolucionar o planejamento do policiamento ostensivo e da repressão qualificada.

No Capítulo 21 – Modelagem de simulação, abordam-se simulações econômicas, militares, sociais e políticas. Introduz modelos de decisão baseados em racionalidade limitada, emoções, cultura e teoria dos jogos. Clark propõe simulações para explorar comportamentos prováveis, consequências não intencionais e efeitos colaterais.

O uso de simulações pode apoiar escolhas estratégicas de grande impacto, como operações em áreas conflagradas, mudanças legislativas ou reorganização de comandos. A segurança pública brasileira ainda carece de capacitação nessa área, que exige modelagem computacional e dados confiáveis.

No Capítulo 22 – Inteligência prescritiva, Clark propõe que a inteligência avance da previsão para a recomendação de ações. A inteligência prescritiva articula cenários, simulações e análise operacional para definir cursos de ação ideais.

No Brasil, a adoção desse modelo implica uma transformação da inteligência em um centro de assessoramento decisório estratégico, próximo do núcleo institucional de comando, e não apenas como setor periférico de produção de dossiês.

No Capítulo 23 – Estudo de caso, Clark finaliza com a análise de dois NIEs (Estimativas Nacionais de Inteligência): o da Iugoslávia e o das armas de destruição em massa no Iraque. Mostra como erros metodológicos, falhas de interação e viés político comprometeram o valor da inteligência. Reforça que boas perguntas, boas fontes, bons métodos e boa comunicação são os pilares do sucesso.



A obra de Clark oferece um modelo teórico-prático aplicável à realidade brasileira, desde que tropicalizado. Ela contribui com i) um modelo interativo e colaborativo para produção de inteligência; ii) fundamentos para formação e capacitação de analistas de inteligência; ferramentas para modelagem de alvos complexos (facções, redes ilícitas, insurgência criminal); técnicas avançadas de análise antecipatória e prescritiva; e metodologias úteis para integrar inteligência e processo decisório.

Apesar de sua riqueza, a obra possui excessiva referência ao contexto norte-americano, o que exige adaptações locais; subestima as barreiras institucionais e culturais para implementar o modelo centrado no alvo; bem como requer alto grau de formação técnica e interdisciplinar dos analistas, principalmente os analistas de inteligência, ainda distante da realidade da maioria das instituições brasileiras.

Clark acerta ao fundamentar sua proposta na superação de três falhas recorrentes da atividade de inteligência: a ausência de compartilhamento de informações, a análise enviesada e a ineficácia na comunicação com o cliente. Sua solução é uma abordagem que integra todos os envolvidos no processo, do início ao fim, promovendo alinhamento entre necessidades e entregas.

O foco no alvo como sistema complexo é especialmente relevante para contextos de segurança pública, onde os fenômenos são dinâmicos, difusos e interconectados. A estrutura PMESII, a modelagem de redes criminosas e a construção de cenários prospectivos são ferramentas particularmente úteis para Forças de segurança pública.

Além disso, a crítica aos excessos no uso das técnicas analíticas estruturadas (SATs) é pertinente. Clark alerta para o risco de que sua aplicação mecânica reduza a análise a meros exercícios técnicos, esvaziando seu caráter interpretativo e estratégico. Ele propõe que tais ferramentas sejam utilizadas com parcimônia, no momento adequado do processo.]

O principal desafio da obra, no entanto, reside na adaptação conceitual à realidade brasileira. Embora a tradução seja tecnicamente adequada, a ausência de exemplos locais pode limitar sua aplicabilidade direta a sistemas como o de inteligência de segurança pública no Brasil. Ainda assim, o livro oferece fundamentos sólidos que podem e devem ser tropicalizados.

A obra de Robert M. Clark é leitura obrigatória para quem atua na atividade de Inteligência de Segurança Pública e em outras esferas de segurança pública. Seu modelo centrado no alvo proporciona uma mudança de paradigma, tornando a análise mais eficaz, colaborativa e relevante para o processo decisório. A referida obra inova ao incorporar a inteligência prescritiva como horizonte teórico-prático da atividade.



Recomenda-se fortemente a adoção do livro em cursos de formação de analistas e em escolas de governo, bem como sua utilização como base para o desenvolvimento de metodologias próprias adaptadas ao contexto nacional.

Análise de Inteligência – Uma Abordagem Centrada no Alvo é uma obra de referência. Combinando profundidade teórica, aplicabilidade prática e reflexão crítica, ela contribui decisivamente para o avanço da inteligência como função estratégica. Para o Brasil, representa um guia para a modernização das agências de inteligência de segurança pública, o fortalecimento do assessoramento estratégico e a construção de uma cultura de análise baseada em ciência e decisão.



## REFERÊNCIAS

CIA. **A Tradecraft Primer: Structured Analytic Techniques for Improving Intelligence Analysis.** Washington, DC: Central Intelligence Agency, 2009.

CLARK, R. M. **Análise de Inteligência: uma abordagem centrada no alvo - estratégias para uma análise eficaz e colaborativa.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2024.

HEUER JR., R. J.; PHERSON, R. H. **Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis.** Washington, DC: CQ Press, 2011.

OGILVY, J.; SCHWARTZ, P. **Plotting Your Scenarios.** Menlo Park: Global Business Network, 2004.

MORIN, E. **O Método 1: A natureza da natureza.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo alcance.** São Paulo: Best Seller, 1991.