

INTELIGÊNCIA OU INFORMAÇÕES?

Fernando do Carmo Fernandes
Abin

“Muitas pessoas passam a vida toda num setor de atividades, sem tentar compreender a filosofia básica dessa atividade, ou explorar suas possibilidades máximas, ou nem, sequer pensar na solução dos problemas que lhes permitisse tornar os próprios pontos de vista mais claro.

Quem deixa de pensar sobre o próprio setor de responsabilidade, e de pensar sobre o que o cerca, desperdiça, com certeza, o prazer de satisfações profundas e, provavelmente, realiza menos do que poderia realizar de outra forma”.

Washington Platt

1 Introdução

Após o atentado de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, não tardou para que a atividade de Inteligência passasse a ser tema de calorosos embates sobre sua importância, sua necessidade, sua eficácia e sobre a legalidade de seus métodos.

No Brasil, em particular, assistiu-se a uma proliferação de unidades de Inteligência, nas mais diversas estruturas do Estado. Expertos, das mais diversas áreas, passaram a discorrer sobre a necessidade de dotar essa ou aquela instituição de um Serviço de Inteligência.

As soluções para o esclarecimento de todos os ilícitos e ameaças correntes “passaram a depender” das muitas unidades de Inteligência, criadas no âmbito da Segurança Pública e nas estruturas de fiscalização e controle do país.

No entanto, as práticas adotadas, a partir de então, têm deixado de levar em consideração aspectos relevantes da doutrina – mundialmente reconhecida – seja na estruturação das unidades responsáveis por “fazer Inteligência”, seja nos conhecimentos por elas produzidos, seja na orientação de seus trabalhos inerentes.

Afinal, essas unidades de Inteligência estão fazendo Inteligência realmente? Ou estão, se valendo de informações para consecução de seus objetivos imediatos, tornando-se apenas unidades de investigação e de produção de informações?

2 Inteligência – entendimento necessário

Para responder a esse questionamento, é necessário o entendimento sobre o que significa “Inteligência”.

O termo Inteligência encerra tríplice aspecto:

- a. atividade;
- b. produto dessa atividade;
- c. unidade organizada para realizar tal atividade (órgãos, departamentos, núcleos, seções, etc).

Vale ressaltar que, no Brasil, durante muito tempo, empregou-se o vocábulo “Informações” no lugar de “Inteligência”, o que repercutiu, conseqüentemente, nas traduções da época. Só em 1990, após a extinção do Serviço Nacional de Informações (SNI) e a criação da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), é que o País passou a adotar o termo “Inteligência”.

Por ocasião de tal adoção, foi entendido que ‘Informações’ estava associado a acontecimentos passados, a fatos jornalísticos, à coisa já acontecida. Empregar ‘Inteligência’ agregaria o conhecimento prospectivo, a antevisão de como uma situação evoluiria no futuro. (“INFORMAÇÕES” por “Inteligência”, 2003, p. 1)

2.1 A Atividade de Inteligência

Historicamente, a atividade de Inteligência surgiu e desenvolveu-se como um instrumento de assessoramento às estratégias¹ militares, passando a ser utilizada, mais tarde, como instrumento de Estado.

É uma atividade especializada, permanentemente exercida, com o objetivo de produzir “informação acionável” – Inteligência – de interesse de determinada organização, além da salvaguarda dessa informação contra ações adversas de qualquer natureza (MARCIAL, 2005, p. 243).

O Manual de Inteligência do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) define tal atividade como sendo um instrumento de Estado, para assessoramento das autoridades governamentais **no planejamento, na execução e no acompanhamento das políticas de Estado**, cabendo à ABIN, órgão central do SISBIN,

[...] em coordenação com os órgãos integrantes do Conselho consultivo do Sistema, elaborar e executar o Plano Nacional de Inteligência (PLNI), de **abrangência estratégica**, cujo propósito é a manutenção do fluxo sistemático de conhecimentos necessários ao Processo Decisório Nacional. (SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA, 2004, p. 42, grifo nosso)

2.2 O produto Inteligência

O produto Inteligência é resultante de um processo metodológico próprio, que tem por finalidade prover um determinado usuário de um conhecimento diferenciado, auxiliando no processo decisório.

¹ **Estratégia** – arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação; arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõem ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos (HOUAISS, 2001).

Informações (*Intelligence*) é um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal **que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente.** (PLATT, 1974, p. 30, grifo nosso)

Para CLAUSER & WEIR (1975, p. 34-35),

[...] as Informações são constituídas de informes avaliados. São produzidas a fim de que os **planejadores e formuladores da política** possam tomar decisões efetivamente acertadas. Em sua maior parte, as Informações estratégicas — o tipo de Informações exigidas para ser usada em nível nacional e internacional — são utilizadas na elaboração de **planejamento estratégico.** (grifo nosso)

Sendo tal produto essencial para a formulação da política nacional, deve ser tratado com grau de sigilo adequado. Seu conhecimento e manuseio devem ser restritos somente às pessoas que tenham necessidade de utilizá-lo.

2.3 Unidade organizada para realizar a atividade de Inteligência

São unidades formadas com pessoal especializado, ajustados ao caráter específico e sensível da atividade e orientados à produção de conhecimentos oportunos, amplos e precisos, para a autoridade decisora, de acordo com a orientação estratégica da instituição ou organização a que pertença.

Além de seu caráter especializado, a unidade de Inteligência tem como principal característica o sigilo com que conduz suas rotinas.

Por isso, é preciso ressaltar que o diferencial na estruturação destas unidades são seus recursos humanos. A adoção de um criterioso processo seletivo, na designação de pessoas que comporão tais unidades, é de suma importância.

Possuir apenas instinto natural para exercer a atividade de Inteligência não é o bastante. Esse profissional deverá, além de

treinamento específico e continuado, possuir, em alto grau, atributos como lealdade, comprometimento, responsabilidade, discrição e imparcialidade, além dos atributos específicos necessários para o desempenho das tarefas afins, como flexibilidade de raciocínio, iniciativa, capacidade de trabalho em grupo, capacidade de análise, perseverança, capacidade de síntese entre outros.

Outro fator relevante no desenvolvimento do trabalho específico desse profissional é a continuidade de seu trabalho ao longo do tempo, garantindo a ele aperfeiçoamento, por meio da experiência acumulada, e a sua organização, um produto de crescente qualidade.

3 Conhecimento, Informação e Inteligência – bases conceituais

Ainda na tentativa de responder ao questionamento inicial – as recém-criadas unidades de Inteligência estão produzindo Inteligência ou Informações? – é preciso estabelecer as bases conceituais em que se dará a argumentação.

Conhecimento de Inteligência é o resultado da aplicação da metodologia para a Produção do Conhecimento sobre um conjunto de dados², processados ou não, pertinentes a determinado assunto de interesse da atividade de Inteligência. (BRASIL, 1995, 1ª parte, p. 3-1)

O produto desse processo poderá ser uma **Informação** ou **Inteligência**.

O conhecimento “Informação” é definido como uma série de dados organizados de um modo significativo, analisados e processados. Agregamos valor a esse produto avaliando sua pertinência, qualidade, confiabilidade e relevância, e integrando-o a um saber anterior. A partir desse trabalho, elabora-se um quadro da situação que gera hipóteses, sugere soluções, justificativas de sugestões, críticas de argumentos.

² Dados são a forma primária de informação. São fatos, tabelas, gráficos e imagens, etc. que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados e sem qualquer sentido inerente em si mesmos. (SIANES, 2005, p. 259)

Na definição de Vaitsman (2001, p.18):

Informação significa fenômeno conhecido, fato, dado ou acontecimento, algo que está estritamente ligado ao passado e não ao futuro. Na verdade, o que se espera da informação é um quadro de conhecimentos coerentes, um mosaico panorâmico que mostre como os fenômenos idênticos se desenvolveram no passado.

Assim, “Informação” é a matéria-prima para a produção de “Inteligência”. Relaciona-se com fatos presentes ou passados e deve expressar o estado de certeza. É utilizada em apoio ao processo de tomada de decisão, particularmente em decisões pontuais ou de nível tático-operacional.

Já “Inteligência” é um conhecimento que prescinde da oportunidade. Deve conjecturar sobre aspectos de um evento antes que este se realize.

São informações processadas por um conjunto de estratégias, utilizadas para captá-las, avaliá-las, combiná-las e utilizá-las de forma eficaz, em decisões e ações necessárias... para o **alcance de objetivos preestabelecidos. É uma síntese de conhecimentos que se utiliza, inclusive, do julgamento e da intuição. Visa à antecipação e à previsão.** (SIANES, 2005, p. 259, grifo nosso)

Platt (1974) enfatiza que a Inteligência busca o significado, o sentido do fato.

Outros segmentos têm demonstrado igual entendimento doutrinário sobre o conhecimento Inteligência.

Na concepção do Corpo de Fuzileiros dos Estados Unidos:

A Inteligência que não é acionável ou não proporciona o potencial para ações futuras é inútil [...]. A boa Inteligência não repete simplesmente informações reveladas por fontes. Ao contrário, ela desenvolve uma gama de material que nos diz o que aquela informação significa e identifica suas implicações para os tomadores de decisão. (ESTADOS UNIDOS, 1997, p. 7,8)

Em seu manual de campanha “FM100-6 Information Operations”, o Exército estadunidense, orienta que: “a Inteligência auxilie na redução das incertezas, eliminando informações que não são relevantes para o tomador de decisão”. (ESTADOS UNIDOS, 2001, cap. 4, p. 3)

Com a ampla disseminação da atividade de Inteligência Competitiva (IC) nas atividades empresarias, o assunto Inteligência empresarial passou a ser abordado também nos meios acadêmicos³, aumentando e aprofundando o espectro de discussão sobre o tema.

A despeito de estar totalmente voltada para o ambiente dos negócios, os conceitos originais de IC permanecem os mesmos desenvolvidos e adotados pela Inteligência de Estado: é a ferramenta de apoio à decisão, assessora o planejamento estratégico, trabalha de forma prospectiva.

Na definição apresentada por Gomes & Braga (2001, p. 28), temos que:

Inteligência Competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois **gera recomendações que consideram eventos futuros** e não somente relatórios para justificar decisões passadas. (grifo nosso)

4 Planejamento Estratégico e orientação para o futuro – o alcance da Inteligência

Do exposto até aqui, vimos que a atividade de Inteligência deve subsidiar os planejadores e formuladores de políticas, com conhecimentos de “alto nível”, na elaboração do “Planejamento Estratégico”, orientando ações que auxiliem o atendimento da Política Nacional.⁴

³O assunto Inteligência Competitiva já faz parte do currículo de diversos cursos de Administração e de Marketing, além de alguns cursos de especialização em Planejamento estratégico para empresas.

⁴Segundo definição do Pensamento Estratégico da Escola Superior de Guerra (2003), Política Nacional é a busca e a satisfação de necessidades, interesses e aspirações de uma Nação – seus Objetivos Nacionais.

Sherman Kent (1967, p. 17) diz que “se emprega ‘informação de alto nível’ para excluir o que é designado por informações operacionais, informações táticas e informações de combate”.

O planejamento estratégico, como todas as formas de planejamento, deve basear-se em conhecimentos. Conhecimentos sobre estratégias, potencialidades e vulnerabilidades daqueles países ou grupos que possam ameaçar a consecução dos Objetivos Nacionais do país.

Outro aspecto que se torna significativo no entendimento do produto Inteligência é que ele está orientado para o futuro.

Todas as formas de informações têm um vivo interesse pelo futuro. Nas informações⁵ de combate, o interesse está sempre no futuro imediato, ao passo que nas Informações Estratégicas a ênfase está numa faixa mais ampla de futuro. (PLATT, 1974, p. 247)

Uma vez que o futuro pode trazer significativas mudanças, em termos de tecnologia, meio ambiente, segurança, relações comerciais ou políticas, é cada vez mais necessário tentar especular sobre o futuro com maior profundidade, em horizontes de décadas à frente.

Em muitas informações cuja ‘referência’ menciona o presente, é o futuro imediato que, na realidade, está interessando, mais que o próprio presente. Evidentemente, todo planejamento visa ao futuro. (Ibid., 1974, p. 247)

Neste entendimento, diz Schwien (apud PLATT, 1974, p. 247): “A idéia do ‘que é’ teria pouca importância, não contivesse em embrião a idéia do ‘que será’”; e Rapoport (Ibid, p. 247) exprime: “O presente (passado acumulado) influi no futuro”.

Para Clark (1996, p. 163), descrever o que aconteceu é história escrita. A análise de Inteligência de alto nível – o produto desejado por decisores políticos e executivos – requer uma forma estruturada de pensamento que resulte em “previsão” daquilo que é provável acontecer.

⁵ "Informações", aqui, significa “Inteligência”, como já foi explicado anteriormente neste trabalho.

Uma previsão busca identificar novos atores que poderão atuar e os possíveis efeitos de suas atuações. Assim, o sucesso na previsão daquilo que é provável que aconteça e a eficiência da estimativa⁶ decorrente dependerão da adoção, por parte do analista, de uma metodologia prospectiva de eficácia comprovada e do estudo do problema de forma multidisciplinar.

Esta “previsão” deve basear-se na construção de cenários prováveis, o que possibilitará a identificação de novos atores, acompanhar suas trajetórias, imaginar eventos prováveis, as interdependências entre os atores e entre estes e os eventos.

Com a elaboração de cenários, pode-se, ainda, identificar fatores críticos em qualquer evolução de situação, possibilitando a antecipação aos fatos, e permitindo minimização de uma possível ameaça ou a exploração, ao máximo, de uma oportunidade potencial. É o que se chama **construir o futuro**.

Uma metodologia de previsão requer analistas que tenham significativo nível de conhecimento multidisciplinar. Daí a importância da seleção e do processo de formação e treinamento daquele que integrará os quadros de uma unidade de Inteligência.

5 Níveis de decisão e níveis de conhecimento

Como já exposto, a tomada de decisão se vale de conhecimentos. Estes podem ser de diferentes tipos, naturezas e níveis. Os níveis de decisão correspondem à amplitude das ações planejadas e perpetradas e a seu alcance no tempo, seja de duração seja de projeção. Por isso, a cada nível de decisão corresponde um nível de conhecimento necessário.

⁶ Estimativa é o conhecimento resultante de raciocínios elaborados por profissional de Inteligência e que expressa opinião sobre a evolução futura de um fato ou de uma situação. (SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA, 2004, p. 29)

Às decisões de nível tático-operacional corresponderiam conhecimentos de nível tático-operacional – Informações – e às decisões de nível estratégico, conhecimentos de nível estratégico – Inteligência.

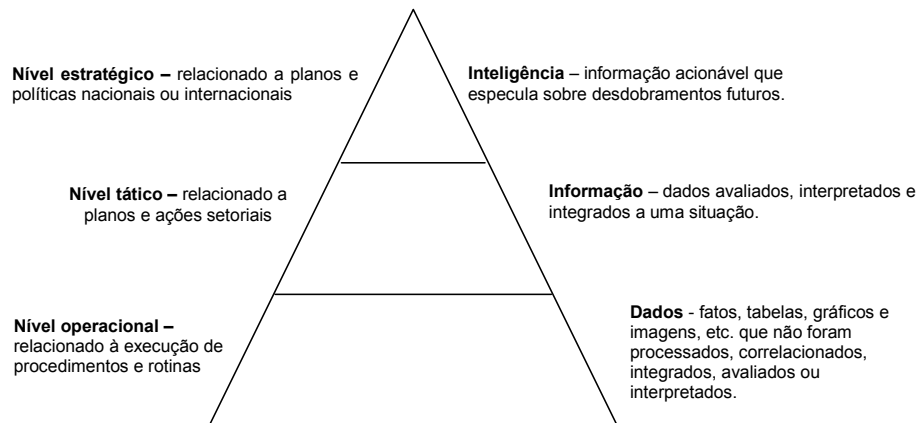


Fig. 1 - Hierarquia do nível de decisão/ação e do conhecimento associado

Conhecimento de nível tático-operacional é o conhecimento requerido para subsidiar as ações dos órgãos/unidades operacionais, em cumprimento a diretrizes de um plano maior (o plano estratégico).

Conhecimento de nível estratégico é o conhecimento requerido para a formulação de planos e políticas no nível nacional ou internacional, referente ao Estado, ou a uma instituição ou organização.

Ou seja, organizações/unidades de nível tático-operacional não produzem conhecimentos de nível estratégico e raramente se valem de conhecimentos estratégicos para suas ações, seja de coleta/busca, seja na execução de uma tarefa específica em sua área de atuação (Ex.: desbaratamento de um seqüestro, de uma fraude ou esclarecimento de ilícito de qualquer natureza). Estas unidades/organizações, em termos de produção de conhecimento, na realidade elaboram e utilizam Informações.

Dessa forma, se as ações táticas não forem a extensão de ações estratégicas, se não estiverem respondendo a uma demanda de um planejamento estratégico, podemos afirmar que são ações particulares e que se encerram em si.

6 Unidades de Inteligência – os trabalhos pontuais

Quando determinado órgão diz que “fez Inteligência”, no desbaratamento de ações ilícitas – seja de que natureza for –, “dando por encerrado um caso”, está cometendo um equívoco, pois o fato delituoso já aconteceu – passado – e a ação, normalmente, desconectada de um contexto de nível estratégico, descaracteriza o que se entende por Inteligência.

Estas ações foram subsidiadas por informações e geraram informações – pois estão no nível tático-operacional. O referido órgão/unidade realizou investigações⁷ na tentativa de obter o máximo de dados possíveis para subsídio do planejamento de suas operações.

As investigações levadas a efeito por esses órgãos se aproximam da Inteligência ao se valerem de técnicas especializadas, oriundas da atividade operacional de Inteligência – vigilâncias, monitorações eletrônicas, recrutamento, etc. Mas, ao se situar no nível tático-operacional, o conhecimento produzido estará no nível informação.

Outro aspecto relevante é que, para a utilização do produto final da Inteligência (subsídio a uma decisão de alto nível), não se requer prova material. Ao contrário, órgãos de segurança, de fiscalização e de controle do Estado só experimentarão o sucesso em suas atribuições de repressão a ilícitos se obtiverem tais provas.

⁷**Investigação** – averiguação sistemática de algo; apuração; conjunto de atividades e diligências tomadas com o objetivo de esclarecer fatos ou situações de direito.

E mais, sendo a Inteligência uma atividade de assessoramento estratégico, suas ações e resultados devem primar pela discricção e sigilo, obedecendo a outro princípio que a rege: a salvaguarda destas ações e resultados. Daí porque deve se evitar, ao máximo, exposições midiáticas desnecessárias e incompatíveis com a natureza de seu trabalho.

7 Conclusão

O propósito deste trabalho não foi dizer que unidades de Inteligência dos órgãos de Segurança Pública e das outras estruturas de fiscalização e controle do Estado não possam fazer Inteligência.

Isso acontecerá quando suas ações estiverem integradas e orientadas pela política de sua área de atuação, respondendo a seus objetivos estratégicos (exemplo: órgãos de segurança realizando ações pró-ativas, orientadas pelo Plano Nacional de Segurança; órgãos de fiscalização e controle, também com medidas pró-ativas, atendendo às demandas de um planejamento estratégico correspondente) ou obedecendo às diretrizes do Plano Nacional de Inteligência. Aí sim suas ações tático-operacionais estariam contribuindo e estariam de acordo com um plano de alcance maior, um plano estratégico.

A doutrina de Inteligência é universal, na medida em que suas definições, características e metodologias são reconhecidas e praticadas por países que se valem desta atividade para o planejamento e consecução de seus objetivos estratégicos.

Ao apresentar conceitos universalmente conhecidos e aceitos, referente ao significado da Inteligência, em seus tríplices aspectos e o que a distingue de Informação, objetivou-se mostrar que existe certa impropriedade na utilização do termo Inteligência para trabalhos que são reativos e tão somente investigativos, culminando com ações limitadas no tempo e no espaço, e cujo produto nem sempre responde às necessidades de decisores estratégicos.

Fazer Inteligência não é simplesmente descobrir quem cometeu um ilícito – independente de sua natureza – ou quando este se dará. A atividade de Inteligência busca o entendimento sobre ações futuras e, principalmente, sobre o que isso significará, de forma isolada ou conjugada com outras situações semelhantes ou até diferentes.

Doutrina não é dogma. A doutrina de Inteligência objetiva orientar a melhor forma de se atender a necessidade de conhecimentos relevantes e estratégicos para a tomada de decisões estratégicas. Logicamente, por não ser dogma, deverá adequar-se às mudanças contemporâneas – como o surgimento de novas oportunidades e formas de ameaças.

O risco não está em “adequar-se à mudanças”, mas em querer flexibilizar a atividade de Inteligência. Embora flexibilidade seja um atributo extremamente importante e desejável para o profissional de Inteligência, o risco aqui é cometer distorções. Distorções nas ações, no entendimento da missão, no produto elaborado. Distorções no papel da atividade.

O Brasil possui metas a alcançar – seus Objetivos Nacionais. É hora de dar um salto de qualidade e transformar as informações, até agora produzidas, em Inteligência. Só assim poderemos “construir” um futuro de menos incertezas e mais segurança, desenvolvimento e paz social.

Referências

BEUREN, Ilse M. **Gerenciamento da informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Ministério do Exército. Estado-Maior do Exército. **IP 30-1 A atividade de Inteligência militar**: 1ª Parte: Conceitos básicos. Brasília, DF: EGCF, 1995.

CLARK, Robert M. **Intelligence analysis: estimation and prediction**. Baltimore: American Literary Press, 1996.

CLAUSER, Jerome K.; WEIR, Sandra M. **Metodologia de pesquisa em Informações**. Washington, D.C.: Defense Intelligence School, 1975.

DUTRA, Eduardo Amadeu. Gestão da Informação e do conhecimento. In: **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, DF: UnB, 2001. p. 111-142.

ESTADOS UNIDOS. Department of the Army. Headquarters. **FM100-6 information operations**. 1996. Disponível em: <<http://www.fas.org/irp/doddir/army/fm100-6/index.html>>. Acesso em: 03 mar. 2001.

ESTADOS UNIDOS. Department of the Navy. Headquarters United States Marine Corps . **The nature of Intelligence**. Washington, DC, 1997. (Marine Corps Doctrinal Publication (MCDP), 2).

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informações em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Sales; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

“INFORMAÇÕES” por “Inteligência”. Razões da mudança. **A Lucerna**: boletim informativo da Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx). Brasília, ano 1, n. 10, p. 1, nov. 2003.

KENT, Sherman. **Informações estratégicas**. Tradução: Cel Hélio Freire. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

MARCIAL, Elaine. O perfil do profissional de Inteligência competitiva. In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 242-254.

MARRIN, Stephen. **Homeland security and the analysis of foreign Intelligence**. [S.l.]: Markle Foundation Task Force on National Security In the Information Age, 2002. Disponível em: <http://markletaskforce.org/documents/marrin_071502.pdf>. Acesso em 13 maio 2006.

OLIVEIRA, L. S. Porto. **A história da atividade de Inteligência no Brasil**. Brasília: Abin, 1999.

PLATT, Washington. **Produção de Informações estratégicas**. Tradução: Maj. Álvaro Galvão Pereira e Cap. Heitor Aquino Ferreira. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército: Livraria Agir Editora, 1974.

PLATT , Washington. **Strategic Intelligence production: basic principles**. New York: University Place, 1957.

ROEDEL, Daniel. Estratégia e Inteligência competitiva. In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SÊMOLA, Marcos. Gestão da segurança da Informação. In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SHAKER, Steven M.; GEMBICKI, Mark P. **War room guide to competitive intelligence**. NEW YORK: Mc Graw-Hill Books, 1998.

SIANES, Marta. Compartilhar ou proteger conhecimentos? In: **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 255 – 270.

SISTEMA BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA. Conselho consultivo. **Manual de Inteligência**: doutrina nacional de Inteligência: bases comuns. Brasília, DF: Abin, 2004. 44 p.

SUIÇA. Département Federal de la Défense, de la Protection de la Population et des Sports. **Les services de renseignement suisses**. Berna: DDPS, 2004. Disponível em: <http://www.vbs.admin.ch/internet/vbs/fr/home/documentation/publication/snd_publ.ContentPar.0003.DownloadFile.tmp/br_SRS_f.pdf>. Acesso em 13 maio 2006.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1983.

VAITSMAN, Hélio S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2001.