



O APOIO DA INTELIGÊNCIA NO LEVANTAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* NAS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO

LUIZ OCTÁVIO CARVALHO DE PENNA¹

EMERSON DA SILVA MORAES²

JOÃO GUSTAVO B. DE ALBUQUERQUE³

PABLO OURTHE CABALE⁴

RESUMO

Este trabalho apresenta uma visão sobre a definição das Operações de Informação dentro de um contexto da realidade brasileira, com o intuito de atender as demandas dos conflitos de Quarta Geração. Trata sobre a importância da opinião pública dos meios de comunicação tradicionais na condução de Operações Militares. No decorrer do estudo, discorre acerca da Teoria dos *Stakeholders*, que enfoca a influência comportamental e de atitudes, adaptada pelos autores à realidade do Exército Brasileiro. Demonstra uma metodologia para trabalhar com o apoio de *stakeholders*, visando a controlar o ambiente informacional. Discorre sobre como a Inteligência pode apoiar as Operações de Informação por intermédio da produção do conhecimento e do monitoramento dos *stakeholders*. Pondera como seria este apoio integrado às Operações Psicológicas, aos Assuntos Cívicos, às Operações Interagências, à Guerra Cibernética, à Guerra Eletrônica e à Comunicação Social. Reflete sobre a importância da fonte humana de Inteligência na produção de conhecimentos sobre os *stakeholders*. Analisa a exequibilidade do apoio de Inteligência às Operações de Informação, com enfoque nos *stakeholders*. Aprecia o papel do Repertório dos Conhecimentos Necessários (RCN) e dos Elementos Essenciais de Inteligência (EEI) para o levantamento de dados. Aborda a crescente importância das fontes abertas na produção de conhecimentos sobre os *stakeholders*. Para comprovar as ideias desenvolvidas ao longo do trabalho, realizou-se ampla pesquisa. Por fim, na conclusão, analisa e ratifica as hipóteses levantadas ao longo do estudo para averiguar a viabilidade do apoio da atividade Inteligência no levantamento e monitoramento de *stakeholders*, bem como sua relevância para a condução das Operações de Informação.

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização, ocorrido a partir do fim dos anos 1970, implicou, sem sombra de dúvida, em aumento dos riscos à segurança nacional, pois passou a existir um caráter não tradicional das ameaças. A situação tornou-se ainda mais complexa depois dos ataques de 11 de setembro, que ocasionaram uma mudança significativa nas relações entre as operações militares e os meios de comunicação em massa, nestes, inclusos os novos meios de tecnologia da informação (TI). Este atentado, episódio que foi um marco na história da humanidade, trouxe à tona

¹ Oficial FN da Marinha do Brasil - Mestre em Ciências Navais (EGN).

² Oficial de Engenharia do Exército Brasileiro - Mestre em Ciências Militares (ECEME).

³ Oficial de Artilharia do Exército Brasileiro - Mestre em Ciências Militares (ECEME).

⁴ Oficial do Exército da República Oriental do Uruguai.



uma cruel e degradante ameaça que se caracteriza por não ter limites, estratégias ou objetivos definidos, mas que impacta as sociedades de forma transnacional.

O surgimento desse tipo de ameaça não tradicional, que utiliza as tecnologias da informação em escala global para alcançar grandes massas populacionais, inclui-se no que se denomina Guerras de IV Geração. Thomas X. Hammes⁵ as define como “uma complexa arena de conflito de baixa intensidade. (...) Abrangem o espectro político, social, econômico e militar, envolvendo agentes nacionais, internacionais, transnacionais e subnacionais”.

Nesse contexto, as Operações de Informação (Op Info) têm, ocupado um papel central nos diversos Teatros de Operações, pela importância crescente de se controlar o fluxo de informações e seu impacto nas operações militares.

Um exemplo disso são as mídias sociais, em seus diversos vetores e a sua capacidade viral de transmissão da informação, verdadeira ou manipulada, em tempo real, a qualquer parte do mundo. Este ambiente favorece, cada vez mais, o “comunicador sem face”.

Nesse ambiente difuso, as forças militares estão se tornando crescentemente dependentes dos meios de tecnologia da informação. Nele atuam conjuntamente com outras forças militares, além de outros atores estatais e não-estatais, sendo influenciadas decisivamente pela opinião pública nacional e internacional. Assim, faz-se mister controlar, influenciar ou redirecionar o fluxo de informações em prol dos objetivos militares das forças que atuam dentro e

fora do Teatro de Operações. Não se fazem mais guerras sem o apoio da opinião pública. Vivemos a “ditadura da democracia”.

Restrições de ordem política, econômicas, morais e legais para as forças militares podem ser controladas ou relativizadas com uma bem-sucedida Campanha de Informações.

Um exemplo, na história recente, foi o caso da Guerra dos Balcãs, considerado um dos primeiros onde houve o emprego moderno das Operações de Informação. Os líderes do governo semearam o medo e a paranoia entre os sérvios-bósnios, que, por sua vez, desenvolveram um ódio violento contra os de etnia bósnia e croata na antiga Iugoslávia, o que ajudou a convencer os sérvios que eles estavam, de fato, lutando pela sua sobrevivência como um povo. Embora essas mensagens fossem extremamente eficazes entre os sérvios, estes fracassaram em influenciar atores externos ao conflito, o que ocasionou sua derrota, sem que tivessem sofrido reveses militares significativos durante a guerra civil.

Nos conflitos de Quarta Geração, é fundamental atuação preventiva, com o intuito de neutralizar a propaganda adversa e obter atitudes positivas da opinião pública para com as operações militares, neste ambiente operacional caracterizado por ser extremamente sensível e complexo.

A segunda guerra do Golfo foi palco para o desenvolvimento de uma nova doutrina, que visa gerenciar o processo de obtenção do domínio da informação, denominada Operações de Informação.

A despeito de ainda não haver um consenso do que sejam Operações de Informação no Exército Brasileiro, pode-se considerá-las como o conjunto de atividades empreendidas por atores militares e não militares para formar uma concepção básica do conflito

⁵ Guerra de quarta geração (Fourth Generation Warfare – 4GW) é o termo usado pelos analistas e estrategistas militares para descrever a última fase da guerra na era da tecnologia da informação e das comunicações globalizadas.



ou da situação. Portanto, afetando as atitudes e os comportamentos do público-alvo de modo a favorecer as operações militares amigas e / ou dificultar que a força inimiga ou adversa consiga estes mesmos objetivos.

As atividades de Operações das Informação incluem contatos com *stakeholders*, distribuição de produtos como panfletos e folhetos, Ação Cívico-social (ACISO), contatos e entrevistas com órgãos da imprensa, anúncios pela televisão e pelo rádio, disseminação de informações pela internet e qualquer outra atividade que promova difusão de ideias.

Desse modo, as Operações de Informação encetam uma gama variada e diversificada de atividades que contribuirão para a identificação, exploração, análise e sensibilização dos públicos-alvos. Embora ainda não haja uma visão totalmente consolidada no Ministério da Defesa brasileiro, podemos incluir as seguintes atividades militares que darão suporte às Operações de Informação:

- Informações Públicas (Comunicação Social);
- Operações Psicológicas;
- Guerra Cibernética;
- Inteligência;
- Guerra Eletrônica;
- Operações Interagências; e
- Assuntos Cívicos.

Pode-se observar que as Operações de Informação são complexas e multidisciplinares. No entanto, existe um componente que é a base de todas as Operações de Informação o ser humano, haja vista que este é o ente a ser influenciado.

As Operações de Informação necessitam de conhecimentos para serem planejadas e conduzidas. Nesse quesito, a Inteligência contribuirá por intermédio da obtenção de dados, nas operações de inteligência, e

da coleta em fontes de qualquer natureza, com especial atenção para as novas mídias e o ambiente cibernético. O processamento rápido dos dados obtidos, sua posterior análise e difusão oportuna permitirão aos Comandantes que conduzem as Op Info a possibilidade de trabalhar novos públicos-alvos e explorar capacidades críticas do adversário.

2 O PROBLEMA

O grande questionamento na condução das Op Info é como impactar o componente humano de uma forma mais eficaz e com poucos recursos. As empresas já se utilizam da Teoria dos *Stakeholders* há mais de trinta anos para realizar ações com cunho similar, seja para vender um produto, seja para esvaziar grupos de pressão.

Indaga-se, então, como a Inteligência pode ser empregada de forma a contribuir decisivamente para as Operações de Informação? Acredita-se, que atuando sobre este componente fundamental, os *stakeholders*, favorecendo nossas operações militares, dentro e fora do Teatro de Operações, e tornando o ambiente psicossocial hostil às forças adversas.

Diante do problema, a Inteligência pode contribuir para as Operações de Informação obtendo dados negados sobre os *stakeholders* que possam impactar nas operações, permitindo assim o levantamento de indicadores de impacto previstos nos planejamentos.

Verifica-se também a adequabilidade do emprego da Inteligência como uma ferramenta de apoio para a neutralização das ações adversas, por meio de um acompanhamento sistematizado das Forças Adversas.

A obtenção de dados que atendam aos indicadores de impacto levantados nos Planos de Campanhas e no Plano de Comunicação Social é outra contribui-



ção da atividade de Inteligência nas Op Info.

3 OS *STAKEHOLDERS* E AS OPERAÇÕES DE INFORMAÇÃO

O termo inglês *stakeholder* designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização ou sociedade, cujas decisões e atuações possam afetar, direta ou indiretamente, essa organização ou sociedade. Estão incluídos no rol dos *stakeholders* os funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, clientes, credores, Estado (enquanto entidade fiscal e reguladora), sindicatos e diversas outras pessoas ou entidades que se relacionam com a organização ou que tenham impacto sobre suas ações.

Para que se possa entender o alcance do poder de influência dessas pessoas ou organizações, tratar-se-á superficialmente sobre a Teoria dos *Stakeholders*. Dessa forma, mostrar-se-á como estas pessoas ou organizações são importantes para as Op Info e como a Inteligência pode apoiá-las atuando sobre os *stakeholders*.

Em 1984, Freeman publicou o livro *Administração estratégica: a abordagem da parte interessada*, no qual definiu *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que foi afetado ou pode afetar a realização dos objetivos da organização”. Como observado pelo autor, esse objetivo refere-se à sobrevivência da organização. Para ele, cada organização possui *stakeholders* específicos. Essa deve identificá-los e incluir seus interesses em suas decisões estratégicas. O termo *stakeholder* apareceu, pela primeira vez, no trabalho do Standard Research Institute – SRI (agora SRI International) na década de 1960. E esse trabalho via o apoio dos *stakeholders* como um dos principais componentes do sucesso de uma empresa.

A Teoria dos *Stakeholders* é hoje universal nas empresas. Os críticos não a desconsideram, mas apenas apresentam formas diferentes de interpretá-la.

Estas pessoas ou instituições têm a capacidade de direcionar ou influenciar o comportamento e as atitudes de muitas outras, gerando um efeito comportamental exponencial.

Embora os conceitos sejam inicialmente semelhantes, o *stakeholder* é muito diferente de um líder. Dentro do arquétipo militar é muito comum esta associação. O líder é um *stakeholder*, mas a maioria dos *stakeholders* não são líderes. Inclusive, um líder pode ser influenciado por diversos *stakeholders*. Um comerciante, um médico ou mesmo uma instituição ou empresa, podem ser *stakeholders*. Qualquer pessoa ou entidade que impacte nossas operações é um *stakeholder*.

Num ambiente de operações militares de quarta geração existem relações de interdependência entre esses diversos componentes (*stakeholders*) e a tropa. Estas relações são marcadas por influências recíprocas que resultam em maior ou menor impacto nas operações. Esta reciprocidade deve ser estudada e o decisor necessita ter mecanismos para mudar esta influência recíproca quando ela é considerada desfavorável.

Apenas como forma de se vislumbrar o emprego desta Teoria nas operações militares, a figura 01 ilustra os possíveis *stakeholders* macro em uma operação militar.

Os *stakeholders* têm interesses que podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução da operação. Eles podem, ainda, exercer influência sobre a obtenção dos materiais de emprego militar necessários às operações, sobre os membros do Es-

tado-Maior, sobre as tropas ou sobre a capacidade de atuação da opinião pública.

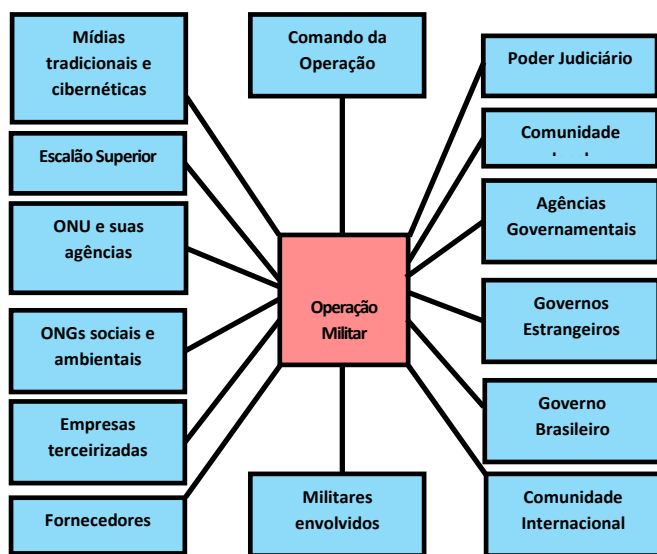


Fig 1 - Modelo da Teoria dos Stakeholders de Frelman, adaptado pelo autor para a realidade de uma operação militar.

- Fonte: os autores.

Podemos verificar que são diversos os *stakeholders* e que é difícil harmonizar todos os interesses em jogo. Os *stakeholders* internos são a cadeia de comando, o Estado-maior, os comandantes de fração, oficiais em geral, praças em funções chaves, além das lideranças no seio da tropa. Já os *stakeholders* externos são todos aqueles que podem influenciar a atuação de uma determinada tropa em operações. Podem ser desde políticos até integrantes de determinada comunidade.

4 A INTELIGÊNCIA, *STAKEHOLDERS* E OPERAÇÕES PSICOLÓGICAS

O impacto das ações psicológicas num cenário de conflito de 4ª Geração é saturado pela atuação dos mais diversos *stakeholders*.

De acordo com o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, as Operações Psicológicas (Op Psc) são o núcleo central (*core*) das Op Info. No entanto,

as Op Psc estão intimamente ligadas à Inteligência, sem a qual é impossível planejar e conduzir um Plano de Campanha bem sucedido.

As Op Psc exigem um planejamento prévio e minucioso, muitas vezes demorado. Essas operações devem estar integradas no planejamento do maior escalão das forças militares presentes no Teatro de Operações.

Dessa forma, faz-se mister realizar um levantamento dos *stakeholders* presentes na operação. A célula de Op Info deverá levantar quais são os interesses envolvidos, quem será impactado e quem poderá impactar as operações.

A partir daí, é necessário categorizar os *stakeholders*. Um exemplo de como se faria isto seria separá-los por categorias, identificando seu trabalho, responsabilidades, área de atuação, pessoas influenciadas, capacidade de impacto nas operações. Para identificar seu papel e responsabilidades, dever-se-á criar um Repertório dos Conhecimentos Necessário objetivando facilitar o monitoramento de cada categoria de *stakeholders*, e por conseguinte produzir conhecimentos sobre esses públicos.

Com esses conhecimentos em mão, a célula de Op Info poderá iniciar um planejamento de como atuar para reforçar comportamentos desejáveis; para evitar ou limitar sua capacidade de impacto negativo; ou ainda para realizar a gestão das partes interessadas nas operações. A adoção dessas medidas permitirá o julgamento de quem são os principais *stakeholders*, com base em sua capacidade de influenciar nas operações. A partir daí, será necessário priorizar as Op Psc com foco nos *stakeholders* com capacidade de influenciar nas operações.

É sempre necessário preparar um plano de acompanhamento dos *stakeholders*. Este plano seria geri-



do pela célula de Info. As campanhas de Op Psc incluiriam estas pessoas como públicos-alvo prioritários, seja para reforçar sua influência, seja para eliminar ou reduzir sua capacidade de influência, de acordo com os objetivos da operação.

A Inteligência deve acompanhar continuamente os *stakeholders* que influenciam os públicos-alvo especificados nos planejamentos para manter atualizado o conhecimento sobre os *stakeholders*. Outro produto que a Inteligência pode fornecer às Op Psc, num contexto de Op Info, é o de oferecer um *feedback* sobre as reações do grupo de controle sobre o resultado obtido com as mensagens de Op Psc e se houve mudança no comportamento dos *stakeholders* monitorados. A atuação afinada e pontual da estrutura de Inteligência nas operações, oferecendo os conhecimentos necessários e oportunos à Turma de Avaliação do Destacamento de Operações Psicológicas, se reveste de fundamental importância para as operações em curso. Além disso, a Inteligência pode obter preciosos dados por intermédio de interrogatórios de prisioneiros de guerra, elementos adversos presos, desertores das forças inimigas que depois de analisados e sintetizados servirão para avaliar, planejar e executar operações psicológicas em tempo real e verificar a eficácia das operações em curso, bem como atualizar o quadro sobre os principais *stakeholders*.

Os planejadores de Op Psc devem envidar esforços para que suas necessidades de Inteligência sejam difundidas às estruturas de Inteligência de forma oportuna de modo que os dados possam ser buscados, processados e difundidos em tempo hábil. Quando apropriado, os operadores psicológicos também devem identificar as lacunas de conhecimento, para que gerem outras necessidades de Inte-

ligência, visando reorientar o esforço de busca das fontes de diversas naturezas para a produção de conhecimentos relevantes e oportunos sobre os *stakeholders*.

O Oficial de Inteligência do Grande Comando em presença na área de operações, quando da preparação do Plano de Busca, deverá contar com o auxílio do oficial responsável pelo planejamento das Op Psc, principalmente para apoiar a definição dos Elementos Essenciais de Inteligência que tenham requisitos específicos para atender as necessidades de conhecer dos operadores psicológicos. Após a análise e síntese dos dados obtidos, esse Oficial pode auxiliar na produção de conhecimentos atinentes aos *stakeholders*.

Não há hoje nenhum estudo no Brasil que quantifique em estatística qualitativa e quantitativa os impactos da atuação integrada da Inteligência com as Operações Psicológicas. Com a criação do Sistema Operacional Informação, alguns estudos estão em andamento, mas, de acordo com a pesquisa realizada pelos autores deste trabalho, nenhum aborda a sistemática de como se daria esta integração. Não há, pois, medidas de eficácia comprovadas desta integração.

A abordagem das Op Psc enfocando os *stakeholders* diminui as limitações legais e materiais impostas ao Exército Brasileiro e permite um apoio integral da Inteligência às Op Psc num contexto de Op Info.

5 OPERAÇÕES INTERAGÊNCIAS

Segundo o Manual MD 33 M-12 (2012), “Agência” é uma organização ou instituição com estrutura e competência formalmente constituídas, podendo ser governamental ou não, militar ou civil, nacional



ou internacional. Seguindo o citado conceito, as “Operações Interagências” são a interação das Forças Armadas com outras agências com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos ou propósitos convergentes que atendam ao bem comum, evitando a duplicidade de ações, a dispersão de recursos e a divergência de soluções com eficiência, eficácia, efetividade e menores custos.

A Inteligência pode contribuir para as Operações Interagências buscando dados e produzindo conhecimentos sobre *stakeholders* que tenham potencial para impactar ou até impossibilitar a realização dessas operações.

A Força Terrestre (F Ter) pode operar em Operações Interagências como única força armada presente ou, também, em Operações Conjuntas coordenada pelo Ministério da Defesa (MD). Atualmente, por imposição do próprio MD, as ações da F Ter são, em sua maioria, de forma conjunta com as outras Forças Singulares, o que caracteriza essa forma como a maior probabilidade de emprego do Exército em Op Interagências.

Durante uma Operação Interagências, os *stakeholders* podem impactar o desenrolar dessa operação, atuando sobre os meios de comunicações. Um *stakeholder* pode, facilmente, ser oriundo da mídia televisiva, impressa ou radiofônica. Atividades que geralmente são exercidas por fortes formadores de opinião.

A Inteligência pode levantar com antecedência, desde que devidamente orientada, os dados de *stakeholders* dos meios de comunicação que tem potencial para prejudicar as Operações Interagências. De posse dos conhecimentos produzidos, a partir dos dados obtidos, o comando da operação pode agir

sobre esse formador de opinião de várias formas. Uma dessas formas é utilizar as Operações Psicológicas para influenciar o pensamento do *stakeholder*, fazendo com que ele adote atitude de apoio à operação.

As ONG são outros atores que poderão atuar em uma Operação Interagências. Essas organizações têm como características sua independência, sua diversidade e sua flexibilidade. Elas possuem uma capacidade de responder rápida e eficazmente às crises, contribuindo na redução das demandas de recursos que são necessários para a operação.

As organizações não governamentais, geralmente, possuem vários contatos locais na área de operações e, por esse motivo, são uma valiosa fonte de dados sobre as atitudes do governo local e da população durante uma Operação Interagências. O Estado-Maior Conjunto deve explorar o conhecimento dessas organizações, juntamente com o de outras agências presentes na área de operações com a finalidade de levantar e identificar problemas locais que necessitam ser levados em conta no contexto das Op Interagências.

Entretanto, a obtenção de dados disponíveis das ONG deve ser realizada sempre com ressalvas, pois, quase sempre existem *stakeholders* dentro dessas organizações que possuem grande influência em uma determinada localidade e que podem prejudicar as Operações Interagências. A identificação desses indivíduos influentes pode ser realizada por um trabalho sistemático de Inteligência visando a obtenção dos dados necessários dos *stakeholders* dentro das ONG. Após a obtenção desses dados, as Op Psc podem atuar objetivando a influenciar o pensamento do *stakeholder* menos sensível, para que ele deixe de prejudicar a operação.



Dentre as Operações Interagências, destacam-se as Operações ÁGATA, que têm atuado em toda a faixa de fronteira brasileira, com intuito de combater os delitos transfronteiriços e ambientais. Atualmente, já está em sua sétima edição.



Foto -1 Militares do Exército Brasileiro em atuação na “Operação Ágata 7” na fronteira sul do País.

- Fonte: <http://www.forte.jor.br/category/noticiario-nacional/> em 31/05/2013

Diante do exposto, a Inteligência pode contribuir para a Operação Interagência por meio de um trabalho sistematizado, com o objetivo de reduzir as incertezas do comandante sobre os *stakeholders* que atuam nesse ambiente operacional. Também é importante ferramenta de apoio ao processo decisório ao oferecer os conhecimentos necessários para que o Cmt, por intermédio das Op Psc, possa mudar atitudes e comportamentos dos *stakeholders*.

6 ASSUNTOS CIVIS

Os países da Organização do Tratado do Atlântico Norte possuem um conceito doutrinário com relação à missão dos Assuntos Civis, o qual é definido como “apoio ao relacionamento do Comandante com as autoridades e população civis, a promoção da legi-

timidade da missão e o aumento da eficácia das operações militares”⁶.

As operações desenvolvidas pelos exércitos mais operativos do mundo apresentam diversas lições aprendidas acerca da importância dos Assuntos Civis para o sucesso dessas missões.

O conceito atual de Assuntos Civis foi originado em operações realizadas pelos governos militares instituídos durante a II Guerra Mundial e no período pós-guerra. Forças de Assuntos Civis foram criadas para auxiliar os aliados a governar a Alemanha durante o período de ocupação. Para cumprir essa missão, recrutaram oficiais de Assuntos Civis diretamente na população, aproveitando do seu conhecimento no campo operacional.

Desde o fim da II Guerra Mundial, ocorreram numerosos exemplos dessas operações relacionadas à reconstrução do aparato de governo.

Os Estados Unidos da América provocaram uma mudança significativa, no panorama dos Assuntos Civis, com a criação da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID).

No entanto, as experiências dessas unidades que operaram em ambientes não convencionais, como nas missões de paz sob a égide das Nações Unidas no Congo e no Haiti, também demonstraram a peculiaridade de suas atribuições nesses casos, onde é muito importante ganhar a confiança da população e de seus líderes, por parte da tropa lá empregada. Erros de avaliação em um ambiente de Op Paz podem levar ao fracasso militar.

⁶ Manual de Campanha do Exército de EE.UU. 41-10, Civil Affairs Operations. (Washington, DC: Imprensa do Governo dos EE.UU., Janeiro de 1993), págs. 1-1



Em 2011, a Comissão Especial de Operações de Manutenção da Paz das Nações Unidas concordou em destacar a função de Assuntos Cíveis, pela primeira vez, em um relatório legislativo, reconhecendo o importante papel desempenhado por seus especialistas nessas operações. Nesse mister, ressaltou o trabalho desempenhado por intermédio de representações cruzadas, monitoramento e facilitação ao nível local, apoio a construção de confiança, gestão de conflitos, reconciliação e apoio à restauração e ampliação da autoridade do Estado. A Comissão Especial enfatizou também que a implementação bem sucedida de muitos mandatos de operações de manutenção da paz exige ligação consistente com o governo local e com a população. Salientou, ainda, a importância da inclusão de pessoal local em componentes de Assuntos Cíveis.

As Agências de Inteligência e Seções de Assuntos Cíveis podem se beneficiar pela troca de conhecimentos sobre os *stakeholders* que atuam numa determinada sociedade. Esta cooperação mútua, conduzida durante as operações conjuntas ou a partir de uma colaboração mais estreita, concorreria para manipular os atores em benefício de ambas e para o cumprimento da missão atribuída ao Comandante do Teatro de Operações.

Os projetos desenvolvidos pela Seção de Assuntos Cíveis são, normalmente, de interesse para os líderes locais e para a população em geral, gerando ainda mais atração aos *stakeholders*.

Essas premissas são válidas tanto para as Operações de Combate como para as Operações de Manutenção da Paz.

Na determinação e individualização dos atores faz-se mister realizar um levantamento do Ambiente Operacional, o qual inclui os aspectos psicossociais,

culturais, sociais, econômicos, políticos e religiosos, dentre outros, da população onde se está operando. O levantamento sistemático de dados, pelas estruturas de inteligência para produção de conhecimento sobre o ambiente operacional e os atores, permitirá uma melhor individualização do efeito das ações sobre os *stakeholders*, e, por conseguinte, impactará toda a sociedade.

Enfatiza-se assim, a importância da integração entre as Agências de Inteligência e as Seções ou organismos criados para atuar em Assuntos Cíveis, pois possuem estruturas adequadas para trabalhar conjuntamente e compartilhar conhecimentos. Dessa forma, podem obter melhores resultados na condução de ações que dêem legitimidade à missão e incrementem a eficácia das Operações Militares.

7 GUERRA CIBERNÉTICA

Segundo a Doutrina Militar de Comando e Controle (C2), a Guerra Cibernética corresponde ao uso ofensivo e defensivo de informação e sistemas de informação para negar, explorar, corromper ou destruir capacidades de C² do adversário. Compreende ações que envolvem as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) para desestabilizar os Sistemas de Tecnologia da Informação para C² (STIC²) do oponente e defender os próprios. A oportunidade para o emprego dessas operações ou a sua efetiva utilização será proporcional à dependência do oponente em relação a TI.

A Guerra Cibernética engloba o ataque a redes de computadores, a proteção contra ataques e a exploração dessas redes para fins de produção do conhecimento de Inteligência, atuando, basicamente, na esfera das Operações de Informação. Dentro dessas operações, a Inteligência também pode contribuir,



fornecendo conhecimentos sobre *stakeholders* que trafegam no espaço cibernético. Normalmente, este tipo de *stakeholders* atua no ambiente cibernético, isoladamente, ou ainda, coordenando e influenciando grupos de hackers.

Os grupos de hackers visam a atacar quase todo o tipo de redes, como as de governos, de empresas públicas ou privadas, de particulares e de instalações militares. A finalidade desses ataques é, principalmente, prejudicar as expressões econômica, científico-tecnológica, política, militar e psicossocial de um país.

Atualmente, a pirataria cibernética está disseminada, entre todas as classes e níveis sociais, favorecendo a influência de *stakeholders* sobre um maior número de pessoas, que são recrutadas como hackers. O recrutamento visa a realizar ataques cibernéticos, os quais se tornaram uma arma de guerra com capacidade de atuação em todo o mundo.

O pessoal de Inteligência especializado na fonte cibernética tem condições de monitorar o espaço cibernético, visando reconhecer e vigiar a “ameaça hacker”, suas redes e os *stakeholders* que as influenciam. Após este levantamento, a Inteligência poderá produzir conhecimentos sobre esses indivíduos. Utilizando esses conhecimentos, as Operações Psicológicas podem atuar sobre as ameaças / forças adversas com a finalidade de mudar-lhes o comportamento ou a posição ideológica. Nesse contexto, a Guerra Cibernética, também, terá condições de realizar um conjunto de ações coordenadas, no ambiente cibernético, para negar a utilização desse espaço pelos *stakeholders*.

Os *stakeholders* podem estar dentro da imprensa e dos meios de comunicações, influenciando as emis-

sões e, dessa forma, prejudicando operações conjuntas, interagências ou da própria Força Terrestre.

Os peritos norte-americanos já criaram o termo "cybergeddon", ou apocalipse cibernético, o qual poderia acontecer quando uma sociedade muito avançada, na qual tudo de importante é dependente dos computadores, fosse sabotada. Essa sabotagem seria conduzida por hackers influenciados por algum *stakeholder*, e destruiria quase toda a infraestrutura daquela sociedade. Se os EUA sofrerem um ataque cibernético em seu território, o seu governo poderá, ao que tudo indica, responder com um contra-ataque cibernético, ou uma resposta militar tradicional.

A infraestrutura e a tecnologia de segurança e defesa cibernética no Brasil ainda carece de incremento para combater eficazmente a ação dos hackers. Aproveitando-se da situação vigente, os *stakeholders* podem influenciar algum grupo de hackers, os quais canalizariam seus ataques cibernéticos contra a infraestrutura nacional, os sistemas governamentais ou as estruturas de Tecnologia da Informação, durante uma operação militar.

Atualmente, o Brasil é um dos principais alvos de ataques cibernéticos do mundo. Essa situação justifica as precauções dos órgãos da administração pública brasileira que cuidam da segurança e da defesa cibernética, notadamente durante os grandes eventos que o País sediará até 2016.

Nesse contexto, o Centro de Defesa Cibernética (CDCiber) vem desempenhando um papel de extrema relevância. Para tanto pode empregar um Destacamento de Defesa Cibernética, o qual pode apoiar uma operação em qualquer parte do território nacional, desenvolvendo a Guerra ou Defesa Cibernética. Esse Destacamento atuará nos grandes eventos na célula das Operações de Informação juntamente com



a Inteligência, contribuindo para a identificação e monitoramento dos *stakeholders* que possuam acesso a importantes sistemas computacionais.

8 GUERRA ELETRÔNICA

No combate moderno, verificam-se mudanças no cenário de um conflito armado, pois este ficou muito mais dinâmico e abrangente, onde a informação flui com grande rapidez, sem restrição das distâncias envolvidas.

A importância desta informação que trafega pelo ambiente operacional foi destacada por grandes pensadores do passado, como Sun Tzu (544-496 AC) e Clausewitz (1780-1831), que já valorizavam este relevante fator de força. Sun Tzu (2006, p.28), asseverou que “se conhecermos nossas forças, mas não as do inimigo, para cada vitória teremos uma derrota. Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates”.

Fica, desta forma, ressaltada a importância da posse da informação para proporcionar um melhor desempenho das tarefas, tanto em épocas passadas como no mundo moderno.

Mas o que significa o termo informação? Dentre vários conceitos existentes, a publicação conjunta 6-0 (UNITED STATES, 1995, p. I-4) diz que a informação é originada de um dado coletado do ambiente, devendo ser interpretada e empregada corretamente. De forma sucessiva, há um processo que é iniciado com o dado que, ao ser tratado, torna-se uma informação. Aplicada a uma metodologia, ela se transforma em conhecimento, sobre o qual é realizado um julgamento para, finalmente, resultar na compreensão.

Fica marcante também, neste cenário, o avanço tecnológico dos meios envolvidos, que no caso do tema em questão, realizam emissões eletromagnéticas, deliberadas ou acidentais, como os radares e os sistemas de radiocomunicações. Tais emissões podem ser exploradas e vir a tornar-se objeto de interesse para o Sistema de Inteligência, representando uma importante fonte de obtenção de dados.

Assim, a fonte de sinais fornece dados para a Atividade de Inteligência. Mediante o uso de sensores eletrônicos, na exploração do espectro eletromagnético. Esta operação é realizada pela Atividade de Guerra Eletrônica (GE), que segundo o manual C 34-1(BRASIL, 1999, p. A-6), a define como:

“o conjunto de ações que visam assegurar o emprego eficiente das emissões eletromagnéticas próprias, ao mesmo tempo em que buscam impedir, dificultar ou tirar proveito das emissões inimigas”.

Dessa forma, verifica-se que a Atividade de Inteligência e a Atividade de GE estão estritamente relacionadas, onde tanto uma quanto a outra podem contribuir reciprocamente para a obtenção de dados sobre *stakeholders*, que podem impactar ou até impossibilitar que determinadas operações sejam realizadas.

A cada dia fica mais nítido que o detentor da informação decisiva está fadado a ter maior sucesso em seus objetivos. Esta informação tem que ser transmitida por algum meio, ou seja, sempre haverá um emissor e um receptor. Quando o espectro eletromagnético é o ambiente por onde são trafegadas estas informações, cresce de importância a atividade de GE, que possui a capacidade de explorar essas emissões e, a partir daí, apoiar de forma mais efetiva o decisor.

A GE atua diretamente relacionada com as atividades de Inteligência, reconhecimento e vigilância para



levantar os *stakeholders*, que por serem fortes formadores de opinião, atuam diretamente nos meios de comunicações presentes no ambiente operacional.

Dessa forma, o sistema de GE operacionaliza todas as atividades relacionadas à exploração do espectro eletromagnético, em proveito do Sistema de Inteligência, compondo com as demais fontes o quadro operacional dos *stakeholders*. Cabe ressaltar que o emprego imediato dos produtos de GE se adequa à sua relevante aptidão para monitorar as ações dos *stakeholders*. Ou seja, manter constante vigilância sobre suas ações, por cujo intermédio, o Sistema de Inteligência recebe grande quantidade de informações passíveis de serem integradas às demais fontes de dados para a produção do conhecimento e delineamento do cenário operacional.

Pode-se assegurar, assim, que é totalmente viável o suporte da Inteligência às ações de GE num contexto das Operações de Informação, com foco nos *stakeholders*.

9 COMUNICAÇÃO SOCIAL

Com o avanço tecnológico, o surgimento de redes globais de relacionamentos e de meios que favorecem a divulgação instantânea da informação, fica notória a evolução do processo de comunicação entre os membros de uma sociedade. Evidencia-se assim, um maior acesso desses grupos à informação, influenciando seus comportamentos diante de temas potencialmente sensíveis, ligados à defesa nacional e à segurança da população.

Com isso, constata-se que o poder e a influência da opinião pública no contexto atual são latentes, marcantes e, em muitos casos, decisivos para respaldar decisões político-militares. Constata-se, dessa forma, que o posicionamento da opinião pública é um fe-

nômeno cada vez mais estudado pelos governos e Forças Armadas.

Nos recentes conflitos, os correspondentes de guerra das grandes redes de comunicação vêm transmitindo, instantaneamente, os efeitos dos combates, direto dos campos de batalha, para todo o mundo. Assim imagens e notícias não só informam, mas também influenciam e manipulam o comportamento da opinião pública. Nesse contexto, os exércitos necessitam atuar proativamente e manter a sociedade e os públicos-alvo de interesse, informados dos objetivos e das manobras em curso. Entretanto, sem deixar de observar o sigilo necessário para não comprometer o sucesso das operações.

A Comunicação Social (Com Soc) em operações militares, a despeito de não ser algo novo, é produto da crescente necessidade, por parte das Forças Armadas, de obter o apoio da opinião pública nacional e internacional, além de assegurar a coesão das tropas.

Nesse contexto, a opinião pública é considerada um fator de decisão, porque influencia o planejamento militar em todos os níveis – estratégico, operacional e tático – e interfere na escolha e na definição das estratégias e opções militares. Isso fica constatado pelo que prevê o manual C 45-1(BRASIL, 2009, p. 1-2 e p. 4-8), quando diz que:

“A Opinião Pública é um dos fatores preponderantes a ser considerado no processo decisório. A obtenção de dados sobre a Opinião Pública pode ser realizada por meio de pesquisa a qual servirá de base para o planejamento das atividades de Com Soc.”

“Os planejamentos operacionais devem considerar mais esse fator – “Opinião Pública” – para o sucesso da operação.”



“Durante o planejamento do emprego da Força devem ser analisadas as consequências e repercussões da manobra a executar perante a opinião pública local, nacional e internacional.”

Observa-se, nos tempos modernos, que com o avanço dos sistemas de comunicações, as informações são transmitidas com muito mais rapidez e os acontecimentos de uma determinada campanha militar são vistos quase que em tempo real. Decorrente disto, as pessoas formulam suas opiniões e as expressam de imediato, influenciando outras e mais outras, formando verdadeiras redes. Diante deste fato, cresce de importância a opinião pública no planejamento das operações militares, ficando a cargo das Com Soc a responsabilidade de explorar da melhor forma esta variável.

Com isso, para se obter o apoio da opinião pública para nossas ações, faz-se necessário conduzir um trabalho de convencimento sobre o público-alvo formador de opinião. O intuito é atraí-lo para nossa causa. Neste momento, a figura dos *stakeholders* surge como ferramenta de fundamental importância para se lograr este objetivo.

No caso a incumbência da Comunicação Social será explorar a capacidade desses *stakeholders* de influenciar a nosso favor. Para tanto, será impositivo integrar este trabalho com outras atividades de apoio, como as Op Psico, GE e a Inteligência. A partir desta sinergia, a Com Soc terá melhores condições de agir proativamente, contando com o suporte dos *stakeholders*, para difundir conteúdos de interesse da Força, com oportunidade.

10 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo verificar como a Inteligência poderia apoiar as Operações de

Informação por intermédio de sua atuação sobre os *stakeholders*.

Pelas razões apresentadas ao longo do estudo, as Operações de Informação são vitais para a atuação de qualquer força tanto em um conflito de Quarta Geração quanto em um contexto de guerra convencional. Não se conduz nenhuma operação militar sem superioridade de informações.

As Operações de Informação já são uma realidade para o Ministério da Defesa. O Exército Brasileiro já criou o Sistema Informações. No entanto, até o momento, não há uma doutrina desse sistema. Sabe-se da experiência de outros exércitos, particularmente o dos Estados Unidos, mas esta não se aplica à realidade brasileira.

Assim, uma eventual abordagem das Operações de Informação pelo Exército Brasileiro terá que considerar a restrição à liberdade de atuação. A Teoria dos *Stakeholders*, já amplamente consagrada nos meios empresariais brasileiros, é uma das possíveis soluções.

A execução da atividade de Inteligência nas Operações de Informação com o foco nos *stakeholders* é plenamente viável como instrumento de assessoramento para apoiar os diversos sistemas envolvidos nas Op Info.

Nos questionários respondidos, inclusive por militares do Centro de Inteligência do Exército, ficou patente que todos concordaram que a Inteligência pode dar uma importante contribuição às Op Info, em cada uma das abordagens exploradas no presente trabalho.

A Inteligência apoiará a definição da inclusão dos RCN e dos EEI para atender a necessidade de conhecer os *stakeholders*. Diversas informações podem ser obtidas por intermédio do contato das tropas



diretamente com os *stakeholders* ou com os públicos-alvo impactados pelas operações militares.

A pesquisa em fontes abertas, principalmente com aquelas feitas por intermédio da rede mundial de computadores, é outra importante fonte de conhecimento da qual a Inteligência pode se valer para apoiar as Op Info. Com a superlativação das redes sociais, cada vez mais a fonte cibernética se torna prioritária.

O levantamento dos *stakeholders* pode apoiar qualquer ramo das Op Info. O ser humano é a única constante em qualquer sistema.

A Inteligência pode apoiar as Op Info fornecendo conhecimentos precisos, oportunos e relevantes sobre os *stakeholders* no ambiente operacional. Os conhecimentos produzidos pelos analistas de Inteligência são de fundamental importância para alimentar e assessorar os decisores responsáveis pelo planejamento e condução das Op Info.

Concluindo, o papel da Inteligência nas Operações de Informação é relevante na medida que os conhecimentos produzidos conferem ao poder de influência as Operações de Informação no ambiente operacional moderno é irrefutável que não se faz Op Info sem o apoio da Inteligência.

REFERÊNCIAS

- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. Caderno de Instrução **CI 45-4/2 – Comunicação Social em Apoio às Operações Militares**, 1. ed. Brasília, DF, 2005.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 100-5: Operações**. Brasília, 1997.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 30-3 (reservado):** Contraineligência. Brasília, 2009.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 34-1:** Emprego da Guerra Eletrônica. Brasília, 2009.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 45-4:** Operações Psicológicas. Brasília, 1998.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 45-1:** Comunicação Social. Brasília, 2009.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **IP 30-1 (reservada):** Atividade de Inteligência Militar-1ª Parte (Conceitos Básicos). Brasília, 1995.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **IP 30-2 (reservada):** Produção do Conhecimento de Inteligência. Brasília, 1997.
- _____. BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Manual de Campanha **C 34-1 - EMPREGO DA GUERRA ELETRÔNICA**, 1. ed. Brasília, DF, 1999.
- _____. BRASIL. Ministério da Defesa. **Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008** – Estratégia Nacional de Defesa, 2008.
- _____. BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **MD 31-P-02. Política Cibernética de Defesa**. Brasília. 1ª Edição, 2012.
- _____. BRASIL. Ministério da Defesa. **MD 33 M-12. Operações Interagências**. Brasília. 1ª Edição, 2012.
- _____. BRASIL. Ministério da Defesa. **MD 35 – G - 01. Glossário das Forças Armadas**. Brasília. 4ª Edição, 2007.
- _____. BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria Nº 3028/MD**. Brasília. 2012.
- _____. BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria Normativa Nr 3.389/MD: Política Cibernética de Defesa**, 2012
- _____. BRASIL. Presidência da República. Gabinete de Segurança Institucional. **Livro Verde: Segurança Cibernética no Brasil**. Brasília. GSIPR/SE/DSIC, 2010.
- _____. UNITED NATIONS. Department of Peacekeeping Operations and Department of Field Support. **Civil Affairs**



- Handbook.** New York, 2012.
- _____. UNITED NATIONS. Peace Operations Training Institute. **United Nations Civil-Military Coordination.** Williamsburg, 2012.
- _____. UNITED STATES OF AMERICA. Department of the Army. **FM 3-05.40 (FM 41-10): Civil Affairs Operations.** Washington, 2006.
- _____. UNITED STATES OF AMERICA. Joint Chief of Staff. **Joint Publication 3-13: Information Operations.** Washington, 2012.
- _____. UNITED STATES OF AMERICA. Joint Chief of Staff. **Joint Publication 3-53: Doctrine for Joint Psychological Operations.** Washington, 2003.
- _____. UNITED STATES OF AMERICA. **Joint Publication 6-0: Doctrine for Command, Control, Communications, and Computer (C4) Systems Support to Joint Operations, JP 6-0.** Washington, D.C.: United States Department of Defense, 88 p. CD-ROM. 1995.
- _____. UNITED STATES OF AMERICA. Department of Defense. **Information Operations Roadmap.** Washington, 2003.
- _____. UNITED STATES OF AMERICA. **Joint Publication 6-0: Doctrine for Command, Control, Communications, and Computer (C4) Systems Support to Joint Operations, JP 6-0.** Washington, D.C.: United States Department of Defense, 88 p. CD-ROM. 1995.
- ALEXANDER, Bevim. **A Guerra do Futuro.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1999.
- BOURDIER, Pierre. **O Poder Simbólico.** Rio de Janeiro: Bertrand-Brasil, 1989.
- BOURQUE, Jesse. **A (Pragmatic) Future of Joint Electronic Warfare.** Washington: USAF, 2008.
- CARROLL, Archie B. BUCHHOLTZ, Ann K. **Business and Society: Ethics and Stakeholder Management.** Thomson Learning, 2008. Disponível em googlebooks. Acesso em 2010.
- CENTRO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO. **A Comunicação Social em operações militares,** Revista Verde-Oliva, Brasília, DF, abr./jun., 2007.
- CERVO, Amado L. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CLAUSEWITZ, Carl Von. **On War.** London: Penguin Books, 1982.
- COUTINHO, General Sérgio Augusto de Avellar. **A Revolução Gramscista no Ocidente.** Rio de Janeiro: Estandarte, 2002.
- DEEGAN, Denise. **Managing Activism: a guide to dealing with activists and pressure groups.** London: IPR, 2001.
- DEWAR, Elaine. **Uma demão de verde – Os laços entre grupos ambientalistas, governos e grandes negócios.** Rio de Janeiro: Capx Dei, 2008.
- FLYNN, Michael T., POTTINGER, Matt e BATCHELOR, Paul D. **Fixing Intel: A Blueprint for Making Intelligence Relevant in Afghanistan.** Washington, 2010.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. **Pesquisa Institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas.** São Paulo: Loyola, 1990.
- FREEMAN, R. E; MCVEA, J. **A Stakeholder Approach to Strategic Management.** Darden Business School Working Paper. Charlottesville: 2001. Disponível em: <http://www.papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511>. Acesso em: 2010.
- FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade.** São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- HELENA, Denise. **Centro de Defesa Cibernética – novo órgão brasileiro** - Disponível em: <<http://www.fayerwayer.com.br/2012/05/centro-de-defesa-cibernetica-novo-orgao-brasileiro/>>. Acesso em 07 jun. 2013.
- HIPPEL, Karin Von. **Democracia pela força.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2003.
- INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social Empresarial.** Disponível em <<http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/Default.aspx>>. Acesso em 2010 e 2011.
- KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público.** São Paulo: campus, 1992.
- LEE, Dave. **Maior ataque cibernético da História atinge internet em todo o mundo** - Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/ultimas_noticias/2013/03/130327_ataque_cibernetico_ji.shtml>. Acesso em 03 jun. 2013.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 1999.
- LOURENÇO, Alex Guimarães e Schroder, Débora de Souza. **Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas.** In: INSTITUTO ETHOS. Res-



ponsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades, 2003.

MENDES, Carlos Alberto Klinguelfus. **Considerações Sobre a Força de Pacificação Empregada no Rio de Janeiro - MILITARY REVIEW (Julho-Agosto 2012)**. Kansas: Centro de Armas Combinadas do Forte Leavenworth, 2012.

MITCHEL, Ronald K., AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J., **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts**. Academy of Management Review (Academy of Management), 1997.

MORAES, EMERSON. **A conquista do apoio da população em suporte às operações de Engenharia de Construção na Amazônia**. (Dissertação de Mestrado - ECEME). Rio de Janeiro, 2011.

MURMELL, Nicholle. **O desafio da polícia no Alemão**. – Disponível em: <<http://www.forte.jor.br/category/noticiario-nacional/>> Acesso em: 31 mai. 2013.

NIELSON-GREEN, Rumi. **Combatendo na Guerra da Informação e Perdendo a Credibilidade: O Que Podemos Fazer?**, MILITARY REVIEW. Fort Leavenworth. Set-Out 2011.

POGGIO, Guilherme. **Hackers invadem Twitter da AP e divulgam informação falsa de explosões na Casa Branca**. – Disponível em: <<http://www.forte.jor.br/2013/04/23/hackers-invadem-twitter-da-ap-e-divulgam-informacao-falsa-de-explosoes-na-casa-branca/>>. Acesso em: 05 jun. 2013a.

POGGIO, Guilherme. **Operação Ágata 7 – Movimento de compras no Paraguai caiu em 70%**. - Disponível em: <<http://www.forte.jor.br/category/noticiario-nacional/>>. Acesso em: 31 mai. 2013b.

PRINGLE, H.; THOMPSON, M. **Marketing social: marketing para causas sociais e a construção das marcas**. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIETJENS, Bas e al. **Enhancing the Footprint: Stakeholders in Afghan Reconstruction**. 2009. Disponível em: <<http://www.carlisle.army.mil/u-sawc/parameters/Articles/09spring/rietjens.pdf>>. Acesso em 2010.

SALMON, Wesley C. **Lógica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de Marketing: Conceito e Metodologia**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

SANGER, David; SCHMITT, Eric. **Aumenta número de ataques cibernéticos contra infraestruturas dos EUA**. – Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/cyberwar/noticia/7032/Aumenta-numero-de-ataques-ciberneticos-contra-infraestruturas-dos-EUA>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

SERRA NEGRA, Carlos Alberto. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. São Paulo: Atlas, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2010.

TOFFLER, Alvim e Heidi. **Guerra e Antiguerra: Sobrevivência na Aurora do Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

TOFFLER, Alvim. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1994.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Tradução de José Sanz. 35. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

VIEIRA, Lilian Tatiana de Barros. **Grupos De Interesse: A Relação Entre ONGs Ambientalistas e Governo na Elaboração de Políticas Públicas**. SEMINÁRIO INTERNACIONAL - AMAZÔNIA E FRONTEIRAS DO CONHECIMENTO - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - Universidade Federal do Pará. Belém, 2008.

VIEIRA, Sônia. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas.