

**MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
GAB CMT EX – CIE  
ESCOLA DE INTELIGÊNCIA MILITAR DO EXÉRCITO**



**CURSO AVANÇADO DE INTELIGÊNCIA PARA OFICIAIS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)**



**O ANALISTA INTEGRADOR: UMA ABORDAGEM SOBRE AS COMPETÊNCIAS  
NECESSÁRIAS PARA O EMPREGO NA CENTRAL DE INTELIGÊNCIA**

**Brasília**

**2023**

Ten Cel HIROSHI **SUGIYA**

**O ANALISTA INTEGRADOR: UMA ABORDAGEM SOBRE AS COMPETÊNCIAS  
NECESSÁRIAS PARA O EMPREGO NA CENTRAL DE INTELIGÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Inteligência  
Militar do Exército, como requisito  
para a obtenção do Grau de Pós-  
graduação *Lato Sensu* de  
**Especialização em Análise de  
Inteligência.**

Orientador: Ten Cel JOSÉ **ALVES JÚNIOR**

**Brasília**

**2023**

S947a Sugiyu, Hiroshi

O analista integrador: uma abordagem sobre as competências necessárias para o emprego na Central de Inteligência / Hiroshi Sugiyu – 2023.  
32 f.

Orientador: José Alves Júnior  
Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise de Inteligência) -  
Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIME), Brasília – DF, 2023.

1. Analista Integrador 2. Competências 3. Força Terrestre 4. Inteligência Militar  
5. Intelligence Analys Handbook 5. SIEx I. Título.

Ten Cel HIROSHI **SUGIYA**

**O ANALISTA INTEGRADOR: UMA ABORDAGEM SOBRE AS COMPETÊNCIAS  
NECESSÁRIAS PARA O EMPREGO NA CENTRAL DE INTELIGÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Inteligência  
Militar do Exército, como requisito  
para a obtenção do Grau de Pós-  
graduação *Lato Sensu* de  
**Especialização em Análise de  
Inteligência.**

Aprovado em \_\_\_de\_\_\_de 2023.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO:

---

**JOSÉ ALVES JÚNIOR** – TC - Presidente  
Escola de Inteligência Militar do Exército

---

**PAULO TAMMENHAIN** - Maj - Membro  
Escola de Inteligência Militar do Exército

## RESUMO

A complexidade da Era da Informação impõe ao Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) o criterioso emprego do analista de inteligência como elemento capaz e essencial para enfrentar ambientes voláteis, efêmeros e compostos por dados e informações dispersos. Neste trabalho foram apresentados conceitos significativos sobre a Inteligência Militar terrestre brasileira e competências relevantes do analista integrador no desempenho de suas funções na Central de Inteligência. No prosseguimento foram observadas as competências citadas no *Intelligence Analyst Handbook* do Exército dos Estados Unidos como referência para a realidade do SIEx. Como conclusão nota-se que muitas das competências descritas no manual americano cabem à adaptação para o emprego no SIEx, fruto de similaridade doutrinária e moldado a atualidade. Desta forma o objetivo deste estudo foi analisar as competências do Analista Integrador do SIEx, com foco nas habilidades necessárias para o desempenho de suas funções de forma eficaz. Por fim, espera-se contribuir para a atualização da doutrina da Força Terrestre aprimorando o desempenho das competências do Analista de Inteligência.

**Palavras-chave:** Analista Integrador. Competências. Força Terrestre. Inteligência Militar. *Intelligence Analyst Handbook*. Sistema de Inteligência do Exército.

## ABSTRACT

The complexity of the Information Age imposes on the Army Intelligence System (SIEx) the judicious use of the intelligence analyst as a capable and essential element to face volatile, ephemeral environments and composed of dispersed data and information. In this work, significant concepts about the Brazilian Land Military Intelligence and relevant competences of the integrator analyst in the performance of their functions in the Intelligence Center were presented. In the continuation, the competences mentioned in the Intelligence Analyst Handbook of the United States Army were observed as a reference for the reality of the SIEx. As a conclusion, it is noted that many of the skills described in the American manual fit the adaptation for employment in SIEx, the result of doctrinal similarity and molded to the present. In this way, the objective of this study was to analyze the competencies of the SIEx Integrator Analyst, focusing on the skills necessary for the performance of their functions effectively. Finally, it is expected to contribute to the update of the Land Force doctrine by improving the performance of the Intelligence Analyst's skills.

**Keywords:** Integrating Analyst. Skills. Terrestrial Force. Militar Intelligence. *Intelligence Analyst Handbook*. Army Intelligence System

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>A INTELIGÊNCIA MILITAR TERRESTRE .....</b>   | <b>10</b> |
| 2.1      | SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO.....  | 10        |
| 2.2      | CICLO DE INTELIGÊNCIA.....  | 12        |
| 2.3      | O ANALISTA DE INTELIGÊNCIA.....   | 16        |
| <b>3</b> | <b>FUNÇÃO DE COMBATE INTELIGÊNCIA.....</b>  | <b>17</b> |
| 3.1      | CENTRAL DE INTELIGÊNCIA.....  | 18        |
| 3.2      | O ANALISTA INTEGRADOR.....  | 19        |
| <b>4</b> | <b>AS COMPETÊNCIAS DO ANALISTA INTEGRADOR CITADAS<br/>NO INTELLIGENCE ANALYSIS.....</b> | <b>21</b> |
| 4.1      | HABILIDADES BÁSICAS DO PENSAMENTO.....  | 22        |
| 4.2      | PENSAMENTO CRÍTICO E CRIATIVO.....  | 24        |
| 4.3      | CARACTERÍSTICAS INTELLECTUAIS ESSENCIAIS.....   | 24        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO.....</b>   | <b>27</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>31</b> |

HIROSHI SUGIYA<sup>1</sup>

## 1 INTRODUÇÃO

A constante evolução do cenário global contemporâneo, marcada pela incerteza de tendências ou de projeções prospectivas, direciona os esforços governamentais no intuito de identificar ameaças cada vez mais complexas as sociedades. Mudanças climáticas, conflitos sociais, instabilidades políticas e, até mesmo, a eclosão de pandemias mundiais compõem um panorama multifacetado do futuro incerto. (BRASIL, 2019)

Segundo Alvin Toffler, o mundo está sofrendo uma mudança acelerada e isso mudou a dinâmica da sociedade (TOFFLER, 1984). Uma Nova Ordem Mundial se apresenta em decorrência do alinhamento de países em blocos econômico-militares. A bipolaridade global é substituída pela multipolaridade e a globalização, ditando assim uma nova geopolítica estratégica.

Não raro, Sistemas de Inteligência de Estado se beneficiam de metodologia acadêmica, com vistas a elaborar cenários prospectivos governamentais capazes de sedimentar estratégias de segurança e defesa, e, desta forma, programar políticas de consenso e tomada de decisões estratégicas capazes de reduzir incertezas e ampliar a consciência situacional.

A velocidade de resposta aos eventos disruptivos que surgem a cada momento, impõem a Força Terrestre o desenvolvimento e estudo de novas estruturas capazes de manter a produção do conhecimento de inteligência, destinada ao assessoramento dos comandantes de todos os níveis e seus estados-maiores, com melhores e maiores condições, adaptadas a realidade vigente na Era da Informação.

O objetivo geral da presente pesquisa está direcionado para o estudo das competências necessárias ao Analista Integrador, no desempenho das funções na Central de Inteligência. Assim, o trabalho foi estruturado com os objetivos específicos de estudar os conceitos e fundamentos da Inteligência Militar Terrestre, definindo o ambiente de atuação em que o Analista de Inteligência possui a maior atuação, bem como definir suas competências e analisar fatores atuais que possuem forte influência no seu desempenho.

---

<sup>1</sup> Oficial de Infantaria do Exército Brasileiro - Academia Militar das Agulhas Negras. Pós-graduado em Gestão de Organizações de Inteligência – EsIMEx – sugiya.hiroshi@eb.mil.br



O referido trabalho, quanto à sua natureza, classifica-se como sendo do tipo pesquisa aplicada tendo em vista a busca por conceitos que definam as competências do Analista Integrador, contribuindo para a construção do conhecimento no campo das Ciências Militares. Ainda considera-se como explicativo e bibliográfico, em decorrência deste trabalho ser baseado na análise de conhecimentos publicados em manuais de campanha, cadernos de instrução, artigos científicos, em livros e revistas especializadas sobre o tema em questão.

Como solução do problema formulado, o objetivo geral estabelecido foi analisar as principais competências necessárias ao Analista para o desempenho das atividades da Central de Inteligência. Neste contexto, foram formulados objetivos específicos, visando o ordenamento lógico dos estudos em tela: apresentar as funções desempenhadas pelo Analista Integrador no emprego da Central de Inteligência; apresentar uma abordagem sobre as principais competências; e analisar as competências descritas no *Intelligence Analysis Handbook*.

No intuito de melhor estruturar o estudo em questão, o presente artigo foi organizado em Capítulos, onde no Capítulo 2, foram estudados e descritos fundamentos da Inteligência Militar Terrestre, como foco no ambiente de atuação ANÁLISE, onde o Analista de Inteligência possui ampla atuação. Nesse quesito, foi descrito o Ciclo de Inteligência, esmiuçando as fases que o englobam, com maior atenção à Fase Produção, na qual o Analista integra os conhecimentos produzidos pelas fontes e posteriormente transforma em novos conhecimentos, visando o melhor assessoramento dos Comandantes e seus Estados-Maiores.

O Capítulo 3 tratou sobre a Função de Combate Inteligência, no sentido de estudar melhor as atividades ligadas a produção de conhecimento de inteligência em apoio à Força Terrestre. Desta forma foi analisada a composição da Central de Inteligência, como estrutura de apoio e assessoramento a Força Militar empregada e do Analista Integrador, descrevendo suas principais competências para atuação na Central de Inteligência.

No último Capítulo, foi analisado o *Intelligence Analysis Handbook*, do Exército dos Estados Unidos, manual de campanha que descreve as competências necessárias ao Analista de Inteligência do Exército americano, no intuito de analisar e verificar quais são as competências que se adaptam ao uso no SIEx.

## **2 A INTELIGÊNCIA MILITAR TERRESTRE**

A crescente complexidade dos campos de batalha, seja em operações de guerra ou não guerra, traz a necessidade do constante assessoramento aos comandantes de todos os níveis, impondo à Atividade de Inteligência Militar do Exército Brasileiro, a característica da permanente atuação técnico-militar, de forma sistêmica e estruturada, em proveito da produção de conhecimentos e a proteção dos ativos da Instituição contra ações adversas. (BRASIL, 2015a)

Segundo Keegan (2006), desde os primórdios, os líderes militares sempre procuraram obter informações sobre seus inimigos, seus pontos fortes, suas deficiências, seus objetivos e intenções e suas táticas bélicas.

De tal forma, a Inteligência Militar emprega a integração dos dados obtidos, pelas diversas fontes de obtenção disponíveis, e sua conseqüente análise, visando a permanente redução do grau de incertezas dos ambientes operacionais enfrentados.

No que compete à produção de conhecimento, utilizada em proveito do planejamento e condução das operações militares, a Inteligência tem a missão de apoiar e preparar a execução e avaliação das operações, de forma contínua e dinâmica, servindo de alicerce para a tomada de decisões. (BRASIL, 2015)

De maneira ampla, a produção do conhecimento e o assessoramento da Inteligência, são citados pela Estratégia Nacional de Defesa, que “visa garantir a obtenção, a produção e a difusão dos conhecimentos necessários à coordenação e ao controle dos meios de que dispõe a Nação, proporcionando o acesso à Inteligência aos tomadores de decisão e aos responsáveis pelas áreas de Segurança Pública e de Defesa Nacional, em todos os escalões. Essa capacidade proporciona condições para a ação preventiva do poder público e contribui para a eficácia dos meios operativos das Forças Armadas”. (BRASIL, 2019)

No âmbito do Exército Brasileiro, o Sistema de Inteligência do Exército (SIEX) consolida as estruturas basilares, os subsistemas que o compõem, as pessoas e os meios da Inteligência Militar Terrestre.

### **2.1 SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DO EXÉRCITO (SIEX)**

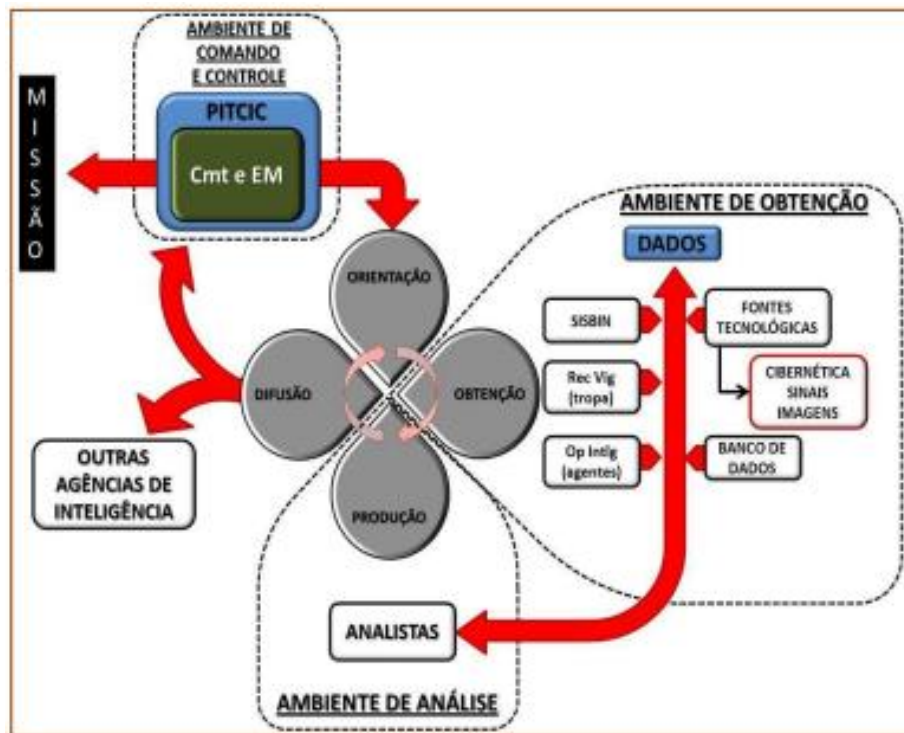
O Sistema de Inteligência do Exército funciona buscando permanente atualização doutrinária, na evolução das estruturas organizacionais e na busca de novos recursos tecnológicos. Foi estruturado para a produção e salvaguarda dos conhecimentos necessários ao cumprimento das missões do Exército, integrando os

dados provenientes das fontes humanas, de sinais e de imagens, para a produção do conhecimento (FIAMONCINI, 2018)

O SIEx é composto pelas pessoas do EB, agências e órgãos de inteligência (Org Intlg), e meios destinados a coleta de dados, análise e produção do conhecimento, ou que estão ligadas à sua regulamentação e normatização (BRASIL, 2015)

O SIEx foi concebido baseado em três ambientes de atuação, desenvolvidas por todos seus componentes: Ambiente de **obtenção, análise e suporte**.

Figura 1 - Ambientes de emprego do SIEx



### AMBIENTE OBTENÇÃO

No âmbito do SIEx os meios de obtenção desempenham as atribuições atinentes a coleta e busca de dados. Tal ação ocorre por meio da exploração das fontes de obtenção, de formas sistemáticas ou exploratórias, no Ambiente Operacional e no Espaço de Batalha. (BRASIL, 2015)

A fase de obtenção se subdivide em três etapas principais:

a) atuação dos meios de obtenção, visando à exploração das fontes e captação de dados e informações sobre ameaças e oportunidades existentes;

- b) processamento dos dados obtidos, através de análise técnica, visando à produção de conhecimentos de inteligência;
- c) Distribuição dos conhecimentos aos órgãos de análise.

### AMBIENTE DE ANÁLISE

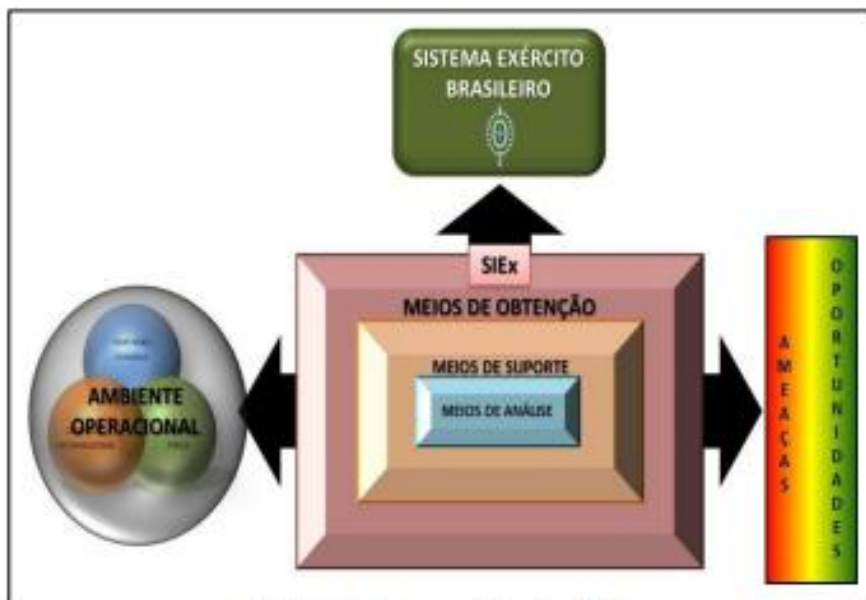
Fase onde ocorre a produção do conhecimento de inteligência. Os meios de análise realizam a integração dos conhecimentos produzidos pelas fontes, por intermédio de ferramentas analíticas e metodologia específica.

### AMBIENTE DE SUPORTE

Os meios de obtenção e meios de análise se ligam por intermédio dos meios de suporte, que fornecem todos os insumos da tecnologia da informação e comunicações (TIC), para viabilizar tal conexão.

De mesma importância, se dá a distribuição do conhecimento produzido, pelos meios de análise e obtenção, com os comandantes e seus Estados-Maiors de todos os níveis, visando o oportuno assessoramento de inteligência.

**Figura 2 - Concepção do SIEx**



Mesmo considerando a importância dos três ambientes de atuação que definem a Inteligência Militar, o presente artigo foca no estudo específico nas atividades constantes no ambiente de análise.

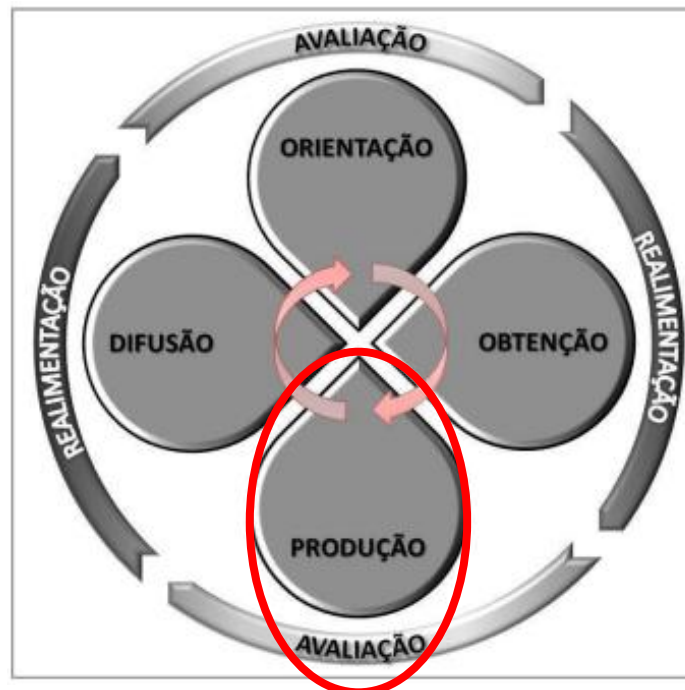
## 2.2 CICLO DE INTELIGÊNCIA

No centro da representação esquemática do SIEX (fig xx), se destaca o Ciclo de Inteligência, representação gráfica da sequência de trabalho da produção do conhecimento de inteligência. Desenvolvido em quatro fases de atividades ordenadas, que englobam as ações de ORIENTAÇÃO, OBTENÇÃO, PRODUÇÃO e DIFUSÃO dos conhecimentos produzidos aos comandantes e seus estados-maiores. (BRASIL, 2015)

A representação gráfica do Ciclo de Inteligência demonstra as características cíclicas e constantes dos procedimentos executados durante a produção do conhecimento de Inteligência, que proporcionam credibilidade ao processo.

De forma perimetral circundando o ciclo ininterrupto de inteligência, estão as ações de AVALIAÇÃO e REALIMENTAÇÃO, representando a permanente capacidade de influenciar e redirecionar o esforço da produção do conhecimento. Tais ações podem ser impostas pelos decisores assessorados ou pelo próprio sistema, caso identifique evento disruptivo que imponha tais ações.

**Figura 3 - Ciclo de Inteligência com destaque para a fase de produção**



Ressalta-se que, ainda que à caracterização gráfica represente fases independentes, estas podem ocorrer de forma simultânea e coincidente durante o processo. (BRASIL, 2015)

A representação gráfica do ciclo de Inteligência, além do faseamento didático, visa:

- a) Garantir a consideração de todos os aspectos da produção;
- b) Garante que a produção do conhecimento seja a partir de bases científicas, proporcionando credibilidade aos conhecimentos; e
- c) além de padronizar procedimentos.

### FASE ORIENTAÇÃO

Na primeira fase do ciclo de Inteligência, os comandos assessorados, por meio de seus estados-maiores, definem as Necessidades de Inteligência (NI) que atendam as diretrizes de planejamento e execução das atividades de Inteligência. Define-se também, o esforço de obtenção, são emitidos ordens e pedidos de busca aos Órgãos de obtenção e é elaborado o Plano de Obtenção do Conhecimento (POC) e o Plano de controle da atividade de inteligência. (BRASIL, 2015)

### FASE OBTENÇÃO

Fase do ciclo de inteligência em que ocorre o planejamento e emprego dos Órgãos de Obtenção, explorando as fontes de dados e informações existentes. A fase de obtenção segue o seguinte faseamento: (BRASIL, 2015)

- a) Aquisição de dados e informações pelos Órgãos de Obtenção junto às fontes;
- b) Produção de informações e dados inteligíveis com base nos dados brutos obtidos; e
- c) Encaminhamento dos dados e informações produzidos aos Órgãos de Análise.

O conceito IRVA (inteligência, reconhecimento, vigilância e aquisição de alvos) define as capacidades das Organizações Militares empregadas no ambiente operacional para a obtenção de dados e informações, atuando como meios de obtenção.

Tal fase se encerra com a entrega do material obtido aos Órgãos de Análise para produção dos conhecimentos de inteligência.

## FASE PRODUÇÃO

Fase do Ciclo de Inteligência onde ocorre a análise de todos os dados obtidos nas fases anteriores. Os analistas de Inteligência examinam os dados já existentes, conhecimentos e informações relevantes, usando ferramentas de análise estruturada, técnicas analíticas e raciocínio para produção do conhecimento de inteligência.

Em decorrência da produtividade da Fase Obtenção, pode ser alto o volume de dados, conhecimentos e informações a serem analisadas nesta fase. Cabe ao grupo de analistas selecionar o material a ser analisado, com base na confiabilidade e na precisão da fonte de informações. O processo de seleção do produto recebido, base para a construção de novos conhecimentos, é contínuo e ininterrupto. (EUA, 2020 - ATP 2-33.4)

De forma didática, a Fase Produção pode ser dividida em etapas sequenciais e/ou concomitantes, com o objetivo de melhor entendimento da ordem de trabalhos a ser seguida: (BRASIL, 2015)

- a) avaliação dos dados,
- b) análise,
- c) síntese,
- d) integração,
- e) interpretação e
- f) formalização do conhecimento.

Em decorrência dos trabalhos de análise, novos conhecimentos são produzidos, no intuito de responder as Necessidades de Inteligência (NI) solicitadas. Nesse contexto, novas conclusões ou novos questionamentos podem surgir, fruto da capacidade do Comando operativo processar e analisar os dados recebidos, demonstrando a característica cíclica do ciclo de inteligência. (BRASIL, 2015)

A Fase Produção impõe a confecção de conhecimentos de inteligência que atendam o princípio da oportunidade, com relevância e detalhamento, de formas a contribuir para a consciência situacional e tomada de decisões dos estados maiores e comandos assessorados. (BRASIL, 2015)

De maneira global e considerando as maiores capacidades analíticas para a produção do conhecimento, a Fase Produção é mais bem realizada em Centrais de Inteligência (BRASIL, 2015)

O presente trabalho pretende estudar as ações, competências e atividades atuais do Analista de Inteligência no desempenho dos trabalhos durante a Fase da Produção, destacada na Figura 3 – Ciclo de Inteligência

### FASE DIFUSÃO

Fase em que ocorre o envio oportuno dos conhecimentos de inteligência produzidos. A difusão ocorre para o comandante, Órgão ou escalão que solicitou a produção do conhecimento.

Os Órgãos de obtenção, análise e usuários finais, são interligados por redes de tramitação de dados seguras e com capacidade de fluxo oportuno dos conhecimentos, visando impedir a que os conhecimentos produzidos não se degradem com o tempo, em decorrência de dificuldades de comunicação. (BRASIL, 2015)

### 2.3 O ANALISTA DE INTELIGÊNCIA

A função de Analista de Inteligência possui principal destaque de atuação na Fase Produção, onde se executam todas as atividades relativas ao ambiente de análise de inteligência e produção do conhecimento.

O Analista é o militar responsável pelo processamento dos dados oriundos da Fase Obtenção, pela coleta, análise e integração dos dados e conhecimentos obtidos por meios das diversas fontes. Pode ser também, incumbido pelo comando enquadrante, em redefinir o esforço de busca. (BRASIL, 2019)

Possui também a atribuição de acompanhar as respostas as NI definidas pelo comando enquadrante, reavaliando ao longo da execução do POC, os pedidos que já foram respondidos e novos questionamentos que gerarão outras ações de busca/coleta por intermédio dos meios de obtenção. (BRASIL, 2019)

Em Operações de Guerra ou de Não Guerra, a atuação do analista de inteligência encontra seu ponto alto no desempenho de suas funções enquadradas no contexto de Centrais de Inteligência. Onde, em virtude da possibilidade de integração de diversas fontes, o Analista torna o conhecimento mais confiável e completo e permite melhor consciência situacional com superioridade de informações ao escalão assessorado. (BRASIL, 2019)



### 3 FUNÇÃO DE COMBATE INTELIGÊNCIA

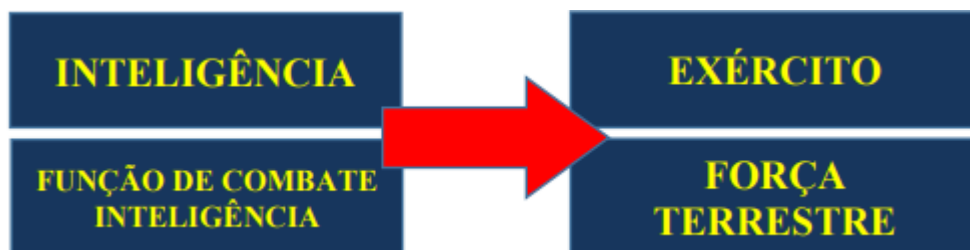
No intuito de facilitar fases como o planejamento, as operações, a instrução e o adestramento de unidades militares, as atividades da Força Terrestre foram agrupadas em 6 (seis) funções de combate. (BRASIL, 2015)

A Função de Combate Inteligência possui relação direta com todas as outras funções de combate, pois possui capacidade de influenciar diretamente por intermédio de seus produtos. Possui também a atribuição de apoiar o planejamento, a preparação, a execução e a avaliação das operações militares. (BRASIL, 2015)

Composta pelo conjunto de atividades, tarefas e subsistemas empregados para a produção do conhecimento, a Função de Combate Inteligência, se destina ao assessoramento contínuo e correto entendimento do ambiente operacional, atendendo as NI apresentadas pelos Comandantes e seus estados maiores. (BRASIL, 2015)

Possui como características marcantes sua permanente atividade, representada pelo Ciclo de Inteligência, subdividido em suas fases de Orientação, Obtenção, Produção e Difusão e executar tarefas associadas às operações de Inteligência, Reconhecimento, Vigilância e Aquisição de Alvos (IRVA). (BRASIL, 2015)

Figura 4 - Relações da Inteligência e função de combate inteligência



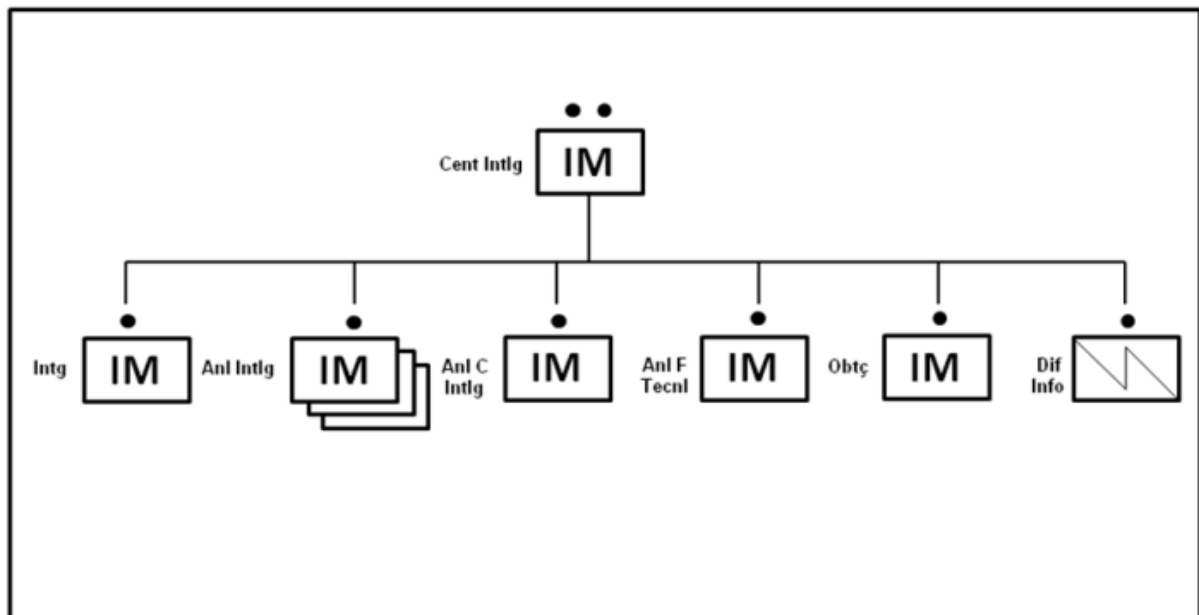
Neste contexto a Central de Inteligência potencializa as capacidades necessárias ao Ciclo de Inteligência e se torna estrutura primordial no emprego da Força Terrestre, permitindo a produção de conhecimentos mais completos e confiáveis e a maior consciência situacional do escalão assessorado. (BRASIL, 2019)

### 3.1 CENTRAL DE INTELIGÊNCIA

Em Operações militares, de guerra ou não guerra, a estrutura e os meios da Central de Inteligência possuem capacidade de produzir e difundir, com oportunidade, os conhecimentos produzidos para o Comando da Força empregada. (BRASIL, 2018)

A Central de Inteligência é uma estrutura composta de meios de análise, obtenção e difusão, capaz de melhorar a integração das fontes, e apoiar a produção do conhecimento de inteligência de uma AI.

**Figura 5 - Organograma de uma Central de Inteligência**



De acordo com BRASIL, 2019, a Central de Inteligência deve contar com a máxima participação de especialistas em todas as fontes e possui a seguinte constituição básica:

- a) Chefe da Central;
- b) Analista Integrador;
- c) 01 (uma) Turma de Integração; com a missão de organizar a produção do conhecimento de acordo com o solicitado nas NI;
- d) 03 (três) Turmas de Análise de Inteligência (Tu Anl Intlg);
- e) 01 (uma) Turma de Contrainteligência (Tu C Intlg);
- f) 01 (uma) Turma de Análise de Fontes Tecnológicas;
- g) 01 (uma) Turma de Obtenção; e

h) 01 (uma) Turma de Difusão de Informações (Tu Dif Info).

A Central de Inteligência participa de todas as fases do Ciclo de Inteligência, além de seu funcionar antes, durante e após a realização de uma operação com o emprego de tropas. (BRASIL 2019)

A produção de conhecimentos no âmbito da Central de Inteligência é de incumbência da Célula de Análise de Inteligência, que por intermédio da Turma de Integração, é responsável pela integração de dados e análise de conhecimentos de temas estabelecidos pelo Analista Integrador. (BRASIL, 2019)

Desta forma as competências para o desempenho da função do Analista Integrador surgem como foco do presente estudo. Sua atuação no âmbito da Central de Inteligência engloba a coleta em fontes abertas, a busca em banco de dados, a análise e integração dos dados e conhecimentos obtidos por meio das diversas fontes.

### 3.2 O ANALISTA INTEGRADOR

Diante da gama de especificidades e capacidades de atuação da Central de Inteligência, o Analista Integrador possui papel primordial no bom desempenho e funcionamento da Central. De acordo com BRASIL, 2018, o Analista Integrador representa a engrenagem principal na condução dos trabalhos, executando a coordenação dos analistas de inteligência, integrando os conhecimentos produzidos e direcionando os esforços de coleta e de busca.

Os conhecimentos produzidos pelos analistas de inteligência sofrem influência direta da experiência de análise e capacidade de raciocínio lógico que o analista possua. Desta forma elementos fundamentais como os abaixo descritos, ajudam o analista a lidar com fatores incertos e complexos que compõem os ambientes de análise:

- A atividade de integração e produção do conhecimento de inteligência determina o domínio de **capacidades analíticas**, de modo a facilitar a seleção e priorização do grande volume de dados oriundos das diversas fontes que cooperam com os trabalhos da Central de Inteligência. A transformação do dado bruto em conhecimento primário, realizado ainda pelas fontes de obtenção, acarreta a natural produção de conhecimentos com pouco valor agregado, sendo imperioso ao analista a integração e utilização de tais conhecimentos de forma estruturada, compondo novos conhecimentos com maior complexidade e capacidade de assessoramento.

- As habilidades no **uso das Técnicas e Ferramentas de Análise Estruturada** pelo Analista Integrador são fundamentais para que o processo cognitivo de produção do conhecimento possa ser orientado de maneira técnico-científica. A capacidade de aplicar essas técnicas e ferramentas de análise estruturada permite ao Analista Integrador realizar uma avaliação abrangente e sistemática dos problemas, identificar soluções e desenvolver novas estratégias para aprimorar processos e sistemas, além de aumentar o grau de confiabilidade do conhecimento produzido. (BRASIL, 2019)

- O desenvolvimento do **pensamento crítico** é fundamental para qualquer Analista de Inteligência, uma vez que permite avaliar e interpretar informações de maneira objetiva e imparcial. O pensamento crítico do Analista é capaz de analisar os dados disponíveis, identificar possíveis lacunas e discrepâncias e questionar as suposições por trás de uma determinada conclusão. Ele também é capaz de reconhecer as limitações dos dados e avaliar a confiabilidade das fontes de informação. O pensamento crítico é competência essencial para o desempenho das funções na Central de Inteligência. (BRASIL, 2020)

- O correto domínio da Metodologia da Produção do Conhecimento permite ao Analista a **execução ordenada de procedimentos metodológicos** com vistas à produção de um conhecimento de inteligência de forma racional e com melhores resultados de assessoramento dos comandantes e seus estados-maiores de todos os níveis. (BRASIL, 2019)

- A **Capacidade de gestão do conhecimento** permite ao Analista capturar, processar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento adquirido durante todo o processo de análise, garantindo que as informações coletadas sejam precisas, atualizadas e acessíveis a todos que compõem o processo decisório. A gestão do conhecimento de inteligência é uma competência chave que permite ao Analista de Inteligência desenvolver uma compreensão abrangente das questões críticas e produzir conhecimentos novos valiosos para a tomada de decisão de forma eficaz. (BRASIL, 2018)

- A manutenção da **Consciência situacional** proporciona ao analista a capacidade de fornecer em todos os níveis, desde o estratégico ao tático, uma compreensão completa e interativa do ambiente operacional, incluindo a situação atual das tropas amigas e dos oponentes. Tal competência é alcançada por meio da integração de dados provenientes de sensores, sistemas de armas e satélites civis,

militares, nacionais e multinacionais, suportada por uma infraestrutura de informação e comunicação com nível adequado de proteção. (BRASIL, 2018)

## **4 AS COMPETÊNCIAS DO ANALISTA INTEGRADOR CITADAS NO INTELLIGENCE ANALYSIS**

De acordo com o descrito no manual de campanha do Exército dos Estados Unidos, ATP 2-33.4 *Intelligence Analysis*, do Departamento do Exército Norte-Americano, de 2020, os Analistas de Inteligência devem fornecer aos comandantes informações relevantes, oportunas e precisas, sobretudo sobre o inimigo e ambiente operacional, como apoio no planejamento e execução das missões. (LOMBA, 2017)

Fruto da necessidade de definir e especificar as qualificações básicas da Atividade, a referida publicação apresenta no “Apêndice B”, as características do Analista de Inteligência do Exército Americano, descrevendo as competências ideais para o desempenho de suas funções.

Segundo os EUA (2014), o Analista de Inteligência é diretamente responsável por auxiliar a compreensão do comandante sobre a organização do inimigo, o terreno, o clima e seus efeitos nas operações amigas e inimigas. Acrescenta, também, que os analistas devem compreender que o objetivo da Inteligência é fornecer aos comandantes e seus estados-maiores informações relevantes e analisadas sobre o inimigo e o ambiente, de forma oportuna.

Nesse sentido, os Analistas de Inteligência compreendem que suas competências e capacidades estão em constantemente desenvolvimento durante o processo de análise. A fim de lidar com as incertezas inerentes à análise de inteligência, os Analistas devem aprimorar suas habilidades no uso de técnicas e ferramentas analíticas, incluindo sistemas e ferramentas automatizadas, para identificar quaisquer lacunas em sua compreensão do ambiente operacional. (EUA, 2020)

### **4.1 HABILIDADES BÁSICAS DO PENSAMENTO**

A produção do conhecimento de Inteligência emprega habilidades básicas e complexas do pensamento do Analista. Tal capacidade deve estar sempre em desenvolvimento e evolução, no intuito de atender novas demandas e melhor contribuir com o Analista. São três habilidades básicas do pensamento empregadas na análise de Inteligência: a Seleção de informações, a priorização de dados e o raciocínio. (EUA, 2020)

#### 4.1.1 Seleção de informações

Esta habilidade básica está relacionada com o processo de ordenamento lógico e organização dos dados apresentados. No contexto da análise de Inteligência, ferramentas tecnológicas auxiliam o processo do analista, organizando as informações de maneira a permitir a análise, a síntese e um nível mais alto de compreensão. (EUA, 2020)

#### 4.1.2 Priorização de dados

Os Analistas de Inteligência impõem padrões aos dados recebidos no intuito de relacioná-los e, muitas vezes, inferir conclusões futuras. A priorização de dados permite que os Analistas separem o importante do menos importante, até mesmo o trivial, e conceituem um grau de ordem a partir do caos aparente. Ressalta-se que vieses cognitivos do Analista podem influenciar na atribuição de valor aos dados. (EUA, 2020)

#### 4.1.3 Raciocínio

O raciocínio permite aos Analistas de Inteligência processar informações e formular explicações para atribuir significado às ações e eventos observados. A qualidade do raciocínio é diretamente relacionada com a prática e a aplicação das habilidades analíticas do pessoal de Inteligência. Quatro tipos de raciocínio orientam os Analistas de Inteligência:

a) Raciocínio dedutivo: uso de informações ou dados factuais fornecidos para inferir outros fatos por meio do pensamento lógico. Reorganiza apenas as informações ou dados fornecidos em novas declarações ou verdades; não fornece novas informações;

b) Raciocínio Indutivo: tem foco nos dados ou informações factuais, definidos por um padrão ou tendência, inferindo em sua continuidade;

c) Raciocínio Abdução: semelhante ao Indutivo permite conclusões, baseadas em probabilidades ou inferências;

d) Raciocínio Analógico: baseado em uma analogia, busca comparar as semelhanças entre duas entidades específicas, visando concluir pela semelhança. (EUA, 2020)

#### 4.2 PENSAMENTO CRÍTICO E CRIATIVO

Diante da necessidade de processar os dados, os conhecimentos e as informações, oriundas das mais diversas fontes, e de formular respostas aos aspectos a conhecer, demandados pelos comandantes e seus estados-maiores, o pensamento crítico garante que os Analistas considerem totalmente os elementos apresentados, os padrões intelectuais da produção e seu pensamento, visando fornecer análises e conclusões holísticas, lógicas, éticas e imparciais. (EUA, 2020)

O pensamento crítico se caracteriza pela capacidade de argumentar, questionar e contestar as informações apresentadas ao Analista, no intuito de bem assessorar os comandos e estados maiores em questão. (BRASIL, 2019)

Caracteriza-se também, como um processo deliberado de análise e avaliação do pensamento com o objetivo de melhorá-lo. A análise cuidadosa da qualidade dos elementos empregados no processo criativo é a base sólida do pensamento crítico.

Embora o pensamento crítico não possa resolver todos os problemas que um analista possa enfrentar, ele garante que o Analista seja eficaz e eficiente ao conduzir tarefas analíticas, especialmente as mais complicadas e ambíguas. (EUA, 2020)

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS INTELECTUAIS ESSENCIAIS

Refere-se aos atributos ou qualidades mentais fundamentais considerados necessários para o desenvolvimento do raciocínio. Essas características estão relacionadas às habilidades cognitivas, processos de pensamento, raciocínio lógico, capacidade de aprendizado e compreensão ligados à produção do conhecimento de Inteligência. (EUA, 2020)

Desta forma, os seguintes aspectos definem as características essenciais:

a) Imparcialidade

Considera todos os pontos de vista relevantes de maneira imparcial e sem preconceitos. Todas as opiniões são úteis à construção do quadro de referência



necessário para a produção do conhecimento, sem tender a optar por influência de vieses anteriormente concebidos.

b) Humildade Intelectual

Característica que envolve reconhecer os limites do próprio conhecimento e ter uma postura aberta, receptiva e respeitosa em relação às idéias e opiniões. Trata-se de uma disposição mental que valoriza a aprendizagem contínua, a consideração de diferentes perspectivas e a disposição para revisar e atualizar as próprias crenças com base em novas informações ou argumentos.

Além disso, a humildade intelectual também inclui a capacidade de reconhecer e valorizar as contribuições e realizações dos outros, sem sentir inveja ou menosprezar suas habilidades ou conhecimentos. Envolve tratar as pessoas com respeito, mesmo que discordemos delas, e reconhecer que cada indivíduo pode ter insights e experiências valiosas para compartilhar.

c) Coragem Intelectual

É a disposição e a capacidade de questionar e defender idéias, explorando novos aspectos e perspectivas. A coragem moral permite ao Analista adotar uma postura desafiadora diante de novos desafios, aceitando erros e se permitindo revisar pontos de vista, diante o surgimento de novas considerações.

d) Empatia Intelectual

Se caracteriza pela consciência de considerar pontos de vista diferentes, mesmo os quais se opõe fortemente. Trata-se de um componente essencial do pensamento crítico, no intuito de compreender as motivações, sentimentos e contexto que influenciam o modo como os outros pensam, considerando para a construção de seu conhecimento.

e) Integridade Intelectual

É a característica que garante a possibilidade de expressar-se, de apresentar a própria opinião, apresentar sugestões e ter autonomia para o livre desenvolvimento do pensamento crítico. Aspectos como a coerência e responsabilidade favorecem o desenvolvimento da Integridade Intelectual, ajudando a evitar contradições e incoerências flagrantes na argumentação do Analista.

Em resumo, a integridade intelectual é a adesão a princípios éticos, como honestidade, coerência e responsabilidade, na busca, produção e comunicação do conhecimento. Ela garante a confiabilidade e a credibilidade das ações intelectuais e promove um ambiente intelectual ético e responsável.

#### f) Perseverança Intelectual

É a disposição de enfrentar a complexidade intelectual, de persistir e manter o esforço da produção do conhecimento. Engloba, ainda, a determinação e a resiliência necessárias para o desempenho das atividades do Analista. A Perseverança Intelectual busca pelo conhecimento legítimo, é também um princípio de áreas como a pesquisa científica, acadêmica e outras formas de produção e disseminação de conhecimentos. Tal característica envolve também, a disposição para expandir o entendimento, promovendo aprendizagem contínua e o aprimoramento do conhecimento produzido.

#### g) Confiança na Razão

A confiança na razão tem como significado essencial o uso dos padrões de razoabilidade como critérios fundamentais para selecionar, avaliar e julgar a utilidade do conhecimento. A confiança na razão pressupõe a capacidade de processar informações, analisar evidências e chegar a conclusões fundamentadas, acreditando que o uso da razão pode chegar a conhecimentos mais coerentes e profundos.

#### h) Autonomia Intelectual

Se caracteriza pela forma de pensar independente, de tomar decisões e exercer o pensamento crítico de maneira autônoma, livre de influências externas excessivas. Implica em buscar o conhecimento de maneira ativa e autodirigida, em vez de simplesmente aceitar passivamente informações ou opiniões pré-estabelecidas. Envolve a capacidade de questionar, investigar e formar juízos independentes, levando em consideração uma variedade de perspectivas e evidências.

Desta forma, e concluindo o presente capítulo, nota-se que as competências julgadas essenciais ao desempenho das atribuições do Analista de Inteligência, descritas no Manual de Campanha do Exército dos Estados Unidos, ATP 2-33.4 *Intelligence Analysis*, do Departamento do Exército Norte-Americano, em sua grande maioria, são semelhantes e plenamente aplicáveis à Doutrina Militar terrestre do Exército Brasileiro, no desempenho das atividades da função de Combate Inteligência.

## 5 CONCLUSÃO

Desta forma, ao concluir o presente trabalho, nota-se que o estudo da Doutrina Militar Terrestre, em especial destaque aos conceitos, características e competências específicas para os desempenhos da Atividade de Inteligência carece de aprofundamento e análises pormenorizadas, em decorrência da constante evolução da Inteligência militar adaptando-se a atualidade.

O presente estudo não teve por finalidade comparar a Doutrina Militar Terrestre Brasileira com a Doutrina do Exército dos Estados Unidos, entretanto, o estudo da doutrina militar apresenta oportunidades de melhoria e evolução que devem ser consideradas. Descrever as competências necessárias ao desempenho de funções do Analista de Inteligência permite construir uma Doutrina forte e consistente em prol do Sistema de Inteligência do Exército e da Atividade de Inteligência Militar.

O primeiro Capítulo deste Estudo contextualiza a constante evolução do cenário global e as ameaças complexas que as sociedades enfrentam como mudanças climáticas, conflitos sociais, instabilidades políticas e pandemias. Essas incertezas tendem a direcionar os esforços governamentais na identificação de ameaças e na elaboração de estratégias de segurança e defesa. Além disso, a velocidade dos eventos disruptivos exige o desenvolvimento de novas estruturas na Força Terrestre para lidar com a produção de conhecimento de inteligência e assessorar os comandantes.

Em resumo, o texto aborda a complexidade do cenário global contemporâneo, as mudanças na dinâmica da sociedade e a necessidade de desenvolver estratégias de segurança e defesa. Também destaca a importância do Analista Integrador na Central de Inteligência e propõe o estudo das competências necessárias para o desempenho dessa função. A pesquisa é baseada em fontes bibliográficas e tem como objetivo analisar e definir as competências do analista.

Sobre a Inteligência Militar Terrestre, o segundo capítulo descreve a importância do Analista de Inteligência para o Sistema de Inteligência Militar Terrestre, em que, num contexto de crescente complexidade nos campos de batalha, a atividade de Inteligência torna-se essencial para assessorar os Comandantes em todos os níveis e garantir a produção de conhecimentos necessários à tomada de decisões estratégicas.

O desempenho das funções do Analista de Inteligência, durante a produção do conhecimento no SIEX, é baseado no adequado emprego das ferramentas analíticas e metodologias específicas, com especial destaque a sua atuação nas Centrais de Inteligência, onde sua produção se potencializa, pelo emprego integrado das diversas fontes de obtenção, proporcionando aos Comandantes e seus Estados Maiores, uma consciência situacional mais precisa e completa sobre o ambiente operacional e sobre a Força oponente.

No prosseguimento do trabalho, foi abordada a importância da Função de Combate Inteligência, que tem relação direta com todas as outras funções de combate e desempenha um papel fundamental no planejamento, preparação, execução e avaliação das operações militares. A Central de Inteligência, por sua vez, é destacada como uma estrutura essencial na atividade de Inteligência Militar Terrestre, permitindo a produção de conhecimentos mais completos e confiáveis, bem como uma maior consciência situacional.

A estrutura da Central de Inteligência foi descrita, com suas diversas turmas e a função do Analista Integrador como peça central no bom desempenho da Central. O Analista Integrador é responsável por coordenar os analistas de inteligência, integrar os conhecimentos produzidos e direcionar os esforços de coleta e busca de informações. Suas competências incluem capacidades analíticas para selecionar e priorizar dados, habilidades no uso de técnicas e ferramentas de análise estruturada, pensamento crítico, domínio da metodologia de produção do conhecimento, capacidade de gestão do conhecimento e manutenção da consciência situacional.

Tais competências são fundamentais para que o Analista Integrador possa lidar com os desafios e complexidades do ambiente de análise e contribuir de forma eficaz para o processo decisório, fornecendo informações valiosas para os Comandantes e Estados-Maiores. A pesquisa em questão busca estudar essas competências e seu impacto no desempenho das atividades da Central de Inteligência, visando contribuir como a Doutrina Militar Terrestre e o aprimoramento das capacidades da Inteligência do Exército Brasileiro.

Por fim, no último capítulo, foram abordadas as competências do Analista Integrador descritas no manual de campanha do Exército dos Estados Unidos, ATP 2-33.4 Intelligence Analysis, do Departamento do Exército Norte-Americano, de 2020. No âmbito do Exército dos Estados Unidos, essas competências são fundamentais para fornecer aos comandantes informações relevantes, oportunas e

precisas, visando apoiar o planejamento e execução das missões. O capítulo destacou três habilidades básicas do pensamento empregadas na análise de inteligência: seleção de informações, priorização de dados e raciocínio.

A seleção de informações envolve o processo de ordenamento lógico e organização dos dados, com o auxílio de ferramentas tecnológicas, para permitir uma análise, síntese e compreensão mais aprofundadas. Já a priorização de dados permite aos Analistas separar o importante do menos importante e atribuir um grau de ordem aos dados, considerando possíveis vieses cognitivos. Quanto ao raciocínio, os analistas utilizam diferentes tipos, como o dedutivo, indutivo, abduutivo e analógico, para processar informações e atribuir significado às ações e eventos observados.

Além das habilidades do pensamento, o capítulo também abordou o pensamento crítico e criativo como uma necessidade para processar dados, conhecimentos e informações de diferentes fontes e formular respostas aos aspectos a serem conhecidos. O pensamento crítico envolve argumentação, questionamento e contestação das informações apresentadas, visando fornecer análises e conclusões holísticas, lógicas, éticas e imparciais.

As características intelectuais essenciais do Analista Integrador foram apresentadas como atributos mentais fundamentais para o desenvolvimento do raciocínio. Essas características incluem imparcialidade, humildade intelectual, coragem intelectual, empatia intelectual, integridade intelectual, perseverança intelectual, confiança na razão e autonomia intelectual. Cada uma delas desempenha um papel importante na produção do conhecimento de inteligência, promovendo à consideração de diferentes perspectivas, a avaliação crítica, a busca por aprendizado contínuo e a formação de juízos independentes.

Em resumo, as competências e características apresentadas no capítulo são essenciais para o desempenho das atribuições do Analista de Inteligência, sendo aplicáveis tanto no contexto militar dos Estados Unidos quanto na Doutrina Militar terrestre do Exército Brasileiro, no âmbito das atividades da Função de Combate Inteligência. Essas competências visam fornecer aos comandantes informações valiosas e analisadas, apoiando a tomada de decisões e o sucesso das operações.

Portanto, diante do exposto, conclui-se que a pesquisa sobre as competências e características do Analista Integrador na atividade de Inteligência Militar Terrestre é de extrema relevância para o aprimoramento do Sistema de

Inteligência do Exército e o fortalecimento da Doutrina Militar. A constante evolução do cenário global e as ameaças complexas que as sociedades enfrentam exigem uma abordagem aprofundada e análises detalhadas dos conceitos e competências específicas relacionadas à Atividade de Inteligência. A identificação dessas competências, baseada no estudo da Doutrina Militar e em fontes bibliográficas, proporcionará um embasamento sólido para a construção de uma Doutrina consistente, capaz de lidar com os desafios do ambiente de análise e contribuir de forma eficaz para o processo decisório dos Comandantes e Estados-Maiores.

Em suma, a pesquisa demonstra a importância do Analista de Inteligência e do Analista Integrador no contexto da Inteligência Militar Terrestre. As competências descritas no manual de campanha do Exército dos Estados Unidos fornecem um referencial importante para o desenvolvimento das capacidades do Analista, especialmente no que diz respeito ao pensamento crítico, criativo e analítico. Além disso, as características intelectuais essenciais destacadas reforçam a necessidade de imparcialidade, humildade intelectual, coragem, integridade e autonomia no exercício das funções de análise. Essas competências e características são fundamentais tanto para o Exército dos Estados Unidos quanto para o Exército Brasileiro, contribuindo para o fornecimento de informações valiosas, aprimoramento da consciência situacional e o sucesso das operações militares no atual cenário global complexo e em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Centro de Inteligência do Exército. **Caderno de Instrução da Central de Inteligência**, 1ª Edição, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Fundamentos EB20-MF10.107 – Inteligência Militar Terrestre**, 2ª Edição, 2015a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha EB20-MC-10.207 – Inteligência**, 1ª Edição, 2015b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha EB70-MC-10.302 – Batalhão de Inteligência Militar**, 1ª Edição, 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha EB20-MC-10.307 – Planejamento e Emprego da Inteligência Militar**, 1ª Edição, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha EB70-MT-10.401 – Produção do Conhecimento de Inteligência**, 1ª Edição, 2019a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha EB20-MC-10.211 – Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT)**, 2ª Edição, 2020.

BRASIL. Portaria nº 100-EME, de 21 de Maio de 2014. Aprova a **Diretriz de Implantação do Projeto LUCERNA**. In: Boletim do Exército nº 22/2015. Brasília, DF, 2014a.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Geral. SubChefia para Assuntos Jurídicos. **Estratégia Nacional de Inteligência**, Brasília, 2017.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Geral. SubChefia para Assuntos Jurídicos. **Plano Nacional de Inteligência**, Brasília, 2016.

Estados Unidos da América (EUA). *Department of the Army. Army techniques publication (ATP) 2-33.4 Intelligence Analysis. Washington, D.C., 10 January 2020.*

EUSTÁQIO, Paulo dos Santos Júnior. **O Sistema de Inteligência do Exército no contexto das novas ameaças**. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2018.

GONÇALVES, Joanisval Brito. **Atividade de Inteligência e Legislação Correlata**. Niterói, RJ: Impetus, 2009.

GONÇALVES, Marcelo Santos; LOMBA, Ricardo Dias. A utilização de ferramentas de análise estruturada em proveito das operações militares. **Revista A Lucerna**. EsIMEx. Brasília, DF, 2022.

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

MENDES, Cintiene S. Monfredo; PINTO, Maurício Viegas. **Inteligência Estratégica: estudos compilados: explorando o passado e prospectando o futuro do Brasil** – 1ed – Brasília, DF: Pró-Consciência, 2022.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Centro de Estudos de Pessoal. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais: Rio de Janeiro: 2007

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército; Livraria Agir Editora, 1974.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. BANTAM; Reissue 1ed, 1984.