



## O Papel do Diretor da Inteligência Nacional no Processo da Reforma da Comunidade de Inteligência dos Estados Unidos da América após os Atentados Terroristas de 11 de Setembro de 2001

Sascha Albrecht\*

### RESUMO

---

Após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 os serviços de inteligência receberam fortes críticas por não haverem alertado sobre os perigos iminentes, a despeito de mais de um destes serviços haver obtido partes das informações relevantes em relação aos planos de ataques. Estas informações, que poderiam ter servido para elaborar uma visão geral da situação, não haviam sido juntadas e conectadas umas às outras, devido à existência de uma estrutura demasiado inerte e de procedimentos muito antiquados. A percepção deste problema desencadeou um processo de reforma, que iniciou com o decreto do *Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act - IRPA* em dezembro de 2004. As responsabilidades do novo *Director National Intelligence - DNI*, cuja implementação foi uma das medidas da reforma, abrangem a coordenação e a continuação do desenvolvimento da reforma, assim como a mudança da cultura empresarial no âmbito dos serviços de inteligência. Em 2007, ou seja, seis anos após os ataques terroristas de 11 de setembro, vários especialistas concordavam em que os objetivos da reforma ainda não tinham sido alcançados. Foi então realizada uma análise comparativa dos primeiros dois DNI e o grau de influência que exerceram durante o processo da reforma. Os principais pilares da reforma são a implementação das disposições organizacionais e a realização da reforma interna, incluindo o melhoramento do *Information Sharing* (intercâmbio de informações) dentro da Comunidade de Inteligência. A análise comparativa mostra que os fundamentos jurídicos em relação ao cargo do DNI são muito fracos, e que devido a este problema o sucesso do desenvolvimento do processo da reforma depende principalmente das personalidades dos DNI. A conclusão do trabalho inclui sugestões para a realização de um aprimoramento das condições jurídicas, para que o DNI possa agir de forma mais eficiente e assim contribuir para o sucesso do processo da reforma.

**Palavras-chave:** Inteligência; Reforma; EUA; DNI; IRTPA

---

\* Capitão-de-Corveta da Marinha de Guerra da Alemanha. Aluno do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores - Turma 2009, da EGN.

## ZUSAMMENFASSUNG

Nach den Anschlägen vom 11. September 2001 wurde vor allem den Geheimdiensten vorgeworfen, nicht auf die herannahende Gefahr hingewiesen zu haben, obwohl viele Informationen zu den Anschlagplanungen bei einem der 15 Geheimdienste vorhanden waren. Diese wurden jedoch aufgrund veralteter Strukturen und Verfahren nicht miteinander ausgetauscht und zu einem Gesamtlagebild zusammengefügt. Diese Erkenntnis löste einen Reformprozess aus, der mit der Verabschiedung des *Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act* - IRTPA im Dezember 2004 beginnt. Der mit der Reform neu geschaffene *Director National Intelligence* - DNI hat unter anderem die Verantwortung für die Koordination und Fortentwicklung der Reform und dabei letztendlich auch für die Veränderung der Unternehmenskultur innerhalb der Geheimdienste. Im Jahr 2007, also 6 Jahre nach den Anschlägen vom 11. September, konnte, nach Meinung vieler Fachleute, ein wesentlicher Reformfortschritt noch nicht festgestellt werden.

Daher wurde im Rahmen dieser Arbeit, eine vergleichende Analyse der ersten beiden DNI, John Negroponte und John McConnell, durchgeführt und dabei ihr jeweiliger Einfluss auf den Reformprozess bewertet. Dies geschah anhand zweier durch das Reformgesetz festgelegter Meilensteine: der Umsetzung der organisatorischen Vorgaben sowie der Umsetzung der inneren Reform, hierbei vor allem der Verbesserung *des Information Sharing* in der *Intelligence Community*. Die vergleichende Analyse zeigt, dass der Posten des DNI gesetzlich nur schwach ausgestaltet ist und es hierdurch in besonderem Maße auf die beteiligten Persönlichkeiten ankommt, den Reformprozess zu gestalten. Die Arbeit schließt mit Empfehlungen für eine Anpassungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, um den DNI durchsetzungsfähiger und damit den Reformprozess erfolgreicher zu machen.

**Schlüsselworte:** Nachrichtendienste; Reform; USA; DNI; IRTPA

## INTRODUÇÃO

Inteligência, [...], é a sabedoria que os nossos civis e militares de alta categoria devem ter a fim de garantir o bem-estar da nação (KENT, 1949, p. VII).

[...], as mudanças em sua grande maioria acontecem devido à consciência da falta de eficiência da Comunidade de Inteligência na ocasião de acontecimentos graves como em Nova Iorque em 11 de setembro, e na ausência de armas de destruição em massa no Iraque [...] (BORAZ; BRUNEAU, 2007, p. 18).

De forma muito clara e ao mesmo tempo cruel, os ataques de 11 de setembro de 2001 demonstraram à maior potência militar do mundo o quão vulnerável ela era, apesar de toda sua força militar. Conforme a sua configuração atual, a Comunidade de Inteligência - CI, que é a união de todos os serviços de inteligência dos Estados Unidos da América - EUA, revelou-se como sendo o ponto vulnerável da Segurança Nacional. A falta de adaptação às novas circunstâncias foi declarada como a causa principal da falha desses serviços; isso, apesar de terem consciência da necessidade de realizar uma reforma substancial da CI após a queda do Muro de Berlim e o final da Guerra Fria (WRIGHT, 2008). Diversas pesquisas mostraram que o sistema de inteligência teria de ser submetido a mudanças, a fim de evitar falhas que teriam consequências catastróficas (KINDSVATER, 2003).

O sistema político era inerte demais para, além de realizar, pequenas mudanças das prioridades no aparato de inteligência, também empenhar-se na concretização de uma reforma estrutural fundamental (WRIGHT, 2008).

Uma das medidas constantes da reforma da Comunidade de Inteligência, iniciada após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, e com base em diversos relatórios de comissões, foi a criação, como um dos pilares decisivos, do cargo do *Director National Intelligence*<sup>1</sup> - DNI, cuja responsabilidade seria de coordenar todos os serviços. Por meio desta medida houve uma desvalorização do cargo de diretor da *Central Intelligence Agency* - CIA, visto que como Diretor de Inteligência Central ele teve de ceder poder para o novo DNI.

Investigações científicas e políticas realizadas até o ano 2007 mostraram, porém, que seis anos após 11/9 os problemas fundamentais da Comunidade de Inteligência ainda não tinham sido resolvidos. A criação do DNI, do *Office of the DNI*<sup>2</sup> - ODNI e do *National Counterterrorism Center*<sup>3</sup> - NCTC foi, na verdade, implementação de medidas organizacionais; mas não criou a necessária comunicação entre todos os serviços, uma das principais tarefas do novo DNI. Somente após a posse do segundo DNI, John McConnell, em fevereiro de 2007, é que foram feitos importantes avanços em relação à solução dos problemas e das falhas existentes.

Este trabalho, por meio de pesquisa bibliográfica, tem como propósito analisar o papel do DNI no processo de reforma dos serviços de inteligência dos EUA no período entre 11/9 e a primavera de 2009, quando houve a

---

<sup>1</sup> Diretor Nacional de Inteligência (Tradução nossa)

<sup>2</sup> Diretoria do DNI (Tradução nossa)

<sup>3</sup> Centro Nacional Contra Terrorismo (Tradução nossa)

mudança da liderança na Casa Branca, e a mudança de DNI. Trata-se aqui de uma pesquisa bibliográfica. Cabe ressaltar que, até o início de 2007, o processo de reforma reflete-se tanto em estudos científicos, quanto na literatura. Para o período após o início de 2007, e durante o mandato do segundo DNI, a pesquisa baseia-se, exclusivamente, em comunicados publicados pelos órgãos respectivos, assim como em curtos artigos e comentários nos jornais, já que não há outras fontes de informação disponíveis.

No desenvolvimento desta pesquisa é feita, primeiro, uma apresentação das falhas no sistema de inteligência dos EUA, que possibilitaram o sucesso dos ataques terroristas de 11 de setembro, e as sugestões apresentadas pelas diversas comissões de investigação em relação à reforma e ao novo cargo de DNI. Segue uma apresentação do desenvolvimento do processo da reforma, a fim de facilitar a compreensão do resultado das medidas respectivas. Com a descrição da configuração do novo cargo do DNI, encerra-se a parte da pesquisa que serve como apresentação dos fatos. Em continuação, é feita uma análise na qual são comparadas as possibilidades que os dois primeiros DNI, John Negroponte e John McConnell, tiveram para influenciar o processo da reforma. Essa análise visa estudar de que forma e em que grau os DNI participaram no desenvolvimento e no processo da reforma, de acordo com as disposições da Lei da Reforma.

## **FALHAS NO SISTEMA DOS SERVIÇOS DE INTELIGÊNCIA**

Faremos, primeiramente, uma descrição das falhas no sistema de inteligência que foram registradas pelas diversas comissões de investigação. Após essa descrição serão apresentadas sugestões decorrentes em relação à reforma dos serviços de inteligência. Isto é importante, visto que foram elas que serviram como fundamento para a lei da reforma criada posteriormente. Ao mesmo tempo, serviram de parâmetro de comparação entre a sugestão e a realidade.

### **Deficiências responsáveis pelo sucesso dos terroristas em 2001**

No momento dos ataques no dia 11 de setembro de 2001 existiam no mínimo 16 diferentes serviços de inteligência nos EUA (JIATAS911, 2002, p. 407). Estes serviços formam a denominada Comunidade de Inteligência e são especializados, cada um por si, de uma determinada forma de coleta de informações. A organização de cada um destes serviços era realizada independentemente dos outros, e sob sigilo. Segue uma denominação dos serviços mais importantes e os departamentos aos quais são subordinados:

O *Federal Bureau of Investigation* -FBI está subordinado ao Departamento de Justiça. Sob administração do Departamento de Defesa estão entre outros a *National Security Agency*<sup>4</sup> -NSA, a *Defense Intelligence Agency* - DIA, a *National Geospatial-Intelligence Agency* - NGA e o *National Reconnaissance Office* - NRO. Somente a CIA é um órgão governamental autônomo.

No Congresso norte-americano, mais de oitenta comissões e subcomissões diferentes são responsáveis pelo controle parlamentar dos diversos serviços de inteligência, que são distribuídos por um grande número de departamentos (CLARK, 2007, p. 121).

Logo após os ataques em 11/9, a nação estadunidense e o mundo levantaram a questão de como um ataque deste tipo poderia ter acontecido nos EUA, e quais seriam os pontos vulneráveis do sistema que tinham permitido que um Estado tão potente e repleta de serviços de inteligência e órgãos de segurança como os EUA, não pudesse descobrir os planos de ataque dos inimigos, menos ainda evitar que estes fossem concretizados. A CIA, o FBI, a NSA; todas elas teriam falhado?

Após 11/9 a CIA foi acusada de não haver reconhecido a tempo as ameaças e a evolução dos cenários no mundo. Incluídos aqui estão não somente os ataques de 11 de setembro em Nova Iorque, como também o desmembramento da antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas e os testes atômicos da Índia. Além disso, houve uma avaliação fatalmente equivocada do potencial de armas de destruição em massa do Iraque (KOLKMANN, 2005, p. 3).

Pouco a pouco revelou-se que os diversos serviços tinham, sim, obtido muitas das informações relevantes, mas não tinham sido capazes para associá-las e juntá-las de forma estratégica. A professora estadunidense Amy Zegart provou que durante o período de janeiro de 2000 até 11 de setembro de 2001, a CIA tinha perdido 11 oportunidades e o FBI 12 paradas ou prender os terroristas, ou proibir a sua entrada nos EUA a fim de evitar que concretizassem os seus planos. Em todos os casos foi a falta de coordenação ou a decisão equivocada em relação às prioridades, que evitou que os órgãos envolvidos nas investigações tivessem êxito ao analisar e avaliar as informações disponíveis (ZEGART, 2007, p. 116-117 e 164-165).

O relatório elaborado pelo *Joint Inquiry* uma comissão de investigação não-partidária no congresso, que foi criada em 14 de fevereiro de 2002, também deixa bem claro que, desde 1994, havia informações em relação aos ataques

---

<sup>4</sup> A *National Security Agency* tem a fama de dispor de uma densa rede eletrônica de inteligência, e de ter a capacidade de avaliar diariamente milhões de e-mails e telefonemas.

terroristas nos EUA, e até em relação à utilização de aviões como bombas. Estas informações, no entanto, ficaram sem providências pelos serviços de defesa e de segurança (JIATAS911, 2002, XI). Os serviços de inteligência ainda estavam concentrando-se em sua tarefa de reconhecer os adversários militares e de combatê-los.

Isto se deve ao fato do então, Presidente da República Bill Clinton (1993 - 2001) haver determinado as novas prioridades dos serviços de inteligência por meio da diretriz *Presidential Decision Directice* - PDD 35 de 10 de março de 1995. A maior prioridade foi dada ao SMO<sup>5</sup>. Em seguida foi dada prioridade às informações política, econômica e militar contra países inimigos, e somente a terceira prioridade foi dada às ameaças à população estadunidense causadas por fatores ameaçadores internacionais, como o tráfico de drogas, o terrorismo, o crime organizado e as armas de destruição em massa (TODD, 2003, p. 74). Com os ataques de 11 de setembro em Nova Iorque, essa relação de prioridades provou ser um equívoco com consequências fatais.

Quando Osama Bin Laden foi reconhecido como adversário, a CIA não dispunha nem no local (primeiro no Sudão, e depois no Afeganistão), nem nos EUA de agentes secretos com conhecimentos nas línguas árabes e adaptação cultural, que poderiam ser infiltrados nos círculos de Bin Laden a fim de capturá-lo dessa forma (WEINER, 2007, p. 544).

### **Sugestões das diferentes comissões relativas ao DNI**

O primeiro relatório elaborado foi o relatório do Congresso do *Joint Inquiry* que foi publicado em 10 de dezembro de 2002. O segundo e mais conhecido relatório sobre os ataques de 11 de setembro foi o Relatório da Comissão 11/9. Ambas as comissões trabalharam na investigação dos motivos dos ataques de 11 de setembro de 2001.

O relatório final da Comissão Silbermann-Robb (Relatório WMD) foi publicado em 31 de março de 2005. Esta comissão foi estabelecida pelo presidente George W. Bush (2001 - 2009) em 6 de fevereiro de 2004, depois que as armas de destruição em massa do Iraque proclamadas pelos serviços de inteligência estadunidenses não foram encontradas. (EO 13328, 2004) Todos os três relatórios finais continham sugestões para a realização de uma adaptação da Comunidade de Inteligência.

---

<sup>5</sup> SMO - Support of Military Operation - Suporte de operações militares (Tradução nossa).

## Joint Inquiry e a Comissão 11/9

A *Joint Inquiry*, como também a Comissão 11/9, dedicou-se à questão da estrutura dos serviços de inteligência. Na essência de seus trabalhos, ambas as comissões sugerem a tomada de medidas similares, e exigem a contratação de um Diretor-Geral a quem todos os serviços estariam subordinados, que tivesse plenas competências, e que dispusesse de sua equipe própria e pequena de trabalho. De acordo com a Comissão 11/9 essa equipe deveria ser composta de várias centenas de funcionários (9/11, 2004, p. 414).

A Comissão 11/9 enfatizou a absoluta necessidade de que os serviços de inteligência fossem submetidos a uma supervisão bem mais severa do Congresso.

A reforma que nós havíamos sugerido para um Diretor de Inteligência Nacional não irá funcionar se o modelo de supervisão do Congresso não for alterado também. A unidade de esforços, em termos de gerenciamento executivo, pode ser desperdiçada caso seja implodida por uma supervisão parlamentar desunida (9/11, 2004, p. 420).

Além disso, o DNI deveria ter influência direta no que diz respeito ao preenchimento dos altos cargos (o guia diretor) dos serviços. Isto lhe proporcionaria mais poder para a concretização de suas idéias (9/11, 2004, p. 412).

Em relação à autoridade orçamentária deste novo cargo do DNI, as sugestões se diferem quanto aos detalhes: A *Joint Inquiry* sugere para o Diretor dos serviços de inteligência que este deveria poder efetuar uma nova avaliação e priorização de todos os projetos quanto às atividades dos serviços que ainda se encontram em fase de planejamento, como também, conforme for o caso, cancelá-los. A Comissão 11/9, no entanto, sugere que o DNI deveria elaborar um projeto orçamentário geral para todos os serviços secretos, correspondendo às prioridades do *National Intelligence Council*<sup>6</sup> - NIC. Além disso, o DNI deveria ter o direito de efetuar mudanças no planejamento de projetos conforme forem surgindo novas prioridades. Ele deverá receber principalmente as verbas do orçamento para o programa completo do *National Intelligence Program*<sup>7</sup> - NIP, tirando-as, dessa forma, das mãos do Secretário de Defesa (9/11, 2004, p. 420). O *Joint Military Intelligence Program* - JMIP e o *Tactical Intelligence Related Activities Program* - TIARA, no entanto, deverão permanecer subordinados ao Secretário de Defesa (9/11, 2004, p. 412).

---

<sup>6</sup> Conselho Nacional de Inteligência (Tradução nossa).

Quanto à posição do DNI no aparato do governo, as sugestões também se diferem. A *Joint Inquiry* sugere colocá-lo a nível ministerial, ou seja: atribuir-lhe uma posição no círculo dos Secretários (JIICATAS911, 2002, p. 3); a Comissão 11/9, no entanto sugere integrá-lo no Gabinete Executivo do Presidente. De acordo com a Comissão 11/9, o DNI deveria dispor no total de três representantes, que deverão representar as repartições mais importantes. A Inteligência Externa representada pelo Diretor da CIA, a Inteligência Militar pelo Subsecretário no Departamento de Defesa para Inteligência (*Undersecretary of Defense for Intelligence*), e a Inteligência Interna pelo Diretor dos Serviços de inteligência do FBI, ou pelo Secretário de Estado de Segurança Interna. Estes deverão formar um *Joint-Staff* a serviço do DNI (9/11, 2004, p. 412). Ambas as comissões sugerem desfazer os limites existentes, a fim de melhorar a cooperação e elaborar um processamento de dados mais eficiente.

Além disso, a *Joint Inquiry* sugere um intercâmbio de pessoal entre as diversas repartições, no intuito de contribuir para o melhoramento do entendimento mútuo entre as mesmas. Uma cooperação interdepartamental (JOINT) deverá ser implementada, como tinha sido feito nas forças armadas com a criação do Goldwater-Nichols-Act<sup>8</sup> (JIICATAS911, 2002, p. 6). Sugeriu, também, a fixação de parâmetros e regulamentos comuns, a fim de possibilitar a efetuação em conjunto do processamento das informações secretas. Assim como melhorar as competências em línguas estrangeiras dos funcionários<sup>9</sup> (9/11, 2004, p. 415).

## A Comissão Silberman-Robb

A Comissão Silberman-Robb desenvolveu suas sugestões divulgadas em 31 de março de 2005 com base na lei da reforma<sup>10</sup> dos serviços de inteligência que já estava vigente. No seu relatório final (Relatório WMD) chega à conclusão que, até o término de seu relatório, os serviços de inteligência não tiveram, em nenhum momento, a capacidade de coletar informações aproveitáveis e comprometedoras em relação à suposta existência de armas de destruição em massa no Iraque. Não caberia, no entanto, culpar alguns por haverem cometido erros, visto que havia falhas no rendimento de todo o sistema (WMD, 2005, p.

---

<sup>7</sup> Programa Nacional de Inteligência (Tradução nossa).

<sup>8</sup> O Goldwater-Nichols-Act foi deliberado pelo Congresso em 1986, a fim de melhorar a difícil cooperação entre as diversas forças militares durante as operações. Houve uma reformulação do Estado-Maior Conjunto unificando-o de acordo com as diversas áreas em que atuam em conjunto.

<sup>9</sup> A *Joint Inquiry* até sugere a implementação de uma organização de reservistas com competências em línguas estrangeiras (*Civilian Linguist Reserve Corps*), a fim de poder dispor dos mesmos de acordo com as demandas.

<sup>10</sup> Intelligence Reform and Terrorist Prevention Act de 17 de dezembro de 2004.

8). Fundamentalmente, ela constatou que com o IRTPA, o DNI dispõe de muito poucos direitos para poder trabalhar de forma eficiente, já que houve um enfraquecimento das sugestões básicas durante o procedimento da disposição legal (WMD, 2005, p. 314). Como já fora sugerido pelo *Joint Inquiry*, repete-se a sugestão de realizar uma rotação ou um intercâmbio de pessoal (joint intelligence). Além disso, sugere-se a capacitação em OSINT<sup>11</sup> e HUMINT<sup>12</sup> (WMD, 2005, p. 367-380), assim como a instituição de um *National Counter Proliferation Center*<sup>13</sup>- NCPC, que, igual ao NCTC, que deverá estar subordinado ao DNI. Em geral, porém, o Relatório WMD repete várias sugestões, que já tinham sido feitas há vários anos atrás por diversas comissões.

## **A Reforma dos Serviços de Inteligência**

A reforma iniciou com a deliberação do *Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act* - IRTPA no dia 17 de dezembro de 2004, por meio do qual os projetos básicos propostos tinham sido ratificados por lei.

A fim de esclarecer as dificuldades existentes quanto ao propósito da reforma, apontaremos as conclusões e ressaltaremos os procedimentos e a apresentação de um resumo do que aconteceu ou deixou de acontecer entre 11 de setembro de 2001 e 17 de dezembro de 2004, em relação à reforma dos serviços de inteligência. Será feita, também, uma apresentação das condições das políticas interna e externa dos EUA relevantes ao tema deste trabalho.

## **O desenvolvimento a partir de 11/9 até o início da reforma**

Entre os ataques de 11 de setembro de 2001 e a ratificação do IRTPA em 17 de dezembro de 2004, passaram-se três anos. Avaliando o grau de atividade da administração em relação à reforma dos serviços de inteligência, este período pode ser dividido em três fases distintas.

### **A primeira fase: Estratégias contra o terrorismo, sem realização de uma reforma dos serviços de inteligência (11 set. 2001 – dez. 2002)**

Durante esta fase o governo reagiu direto e se preocupou essencialmente com os ataques terroristas do 11 de setembro. A primeira medida foi conduzir

---

<sup>11</sup> OSINT - Open Source Intelligence, ou seja: coleta de dados a partir de fontes públicas (jornais, internet, etc.).

<sup>12</sup> HUMINT- Human Sources Intelligence, ou seja: coleta de dados a partir de fontes humanas.

<sup>13</sup> Centro Nacional Contra Proliferação (Tradução nossa).

um ataque militar e ocupar a suposta base da organização terrorista Al Qaeda no Afeganistão, sob comando dos Talibãs, já no dia 7 de outubro de 2001.

Na área da política interna, a consciência de que os terroristas responsáveis pelos atentados puderam preparar-se durante um longo período dentro dos EUA, levou à deliberação do assim denominado USA PATRIOT-Act<sup>14</sup>, no dia 16 de outubro de 2001. É uma lei que limita substancialmente os amplos direitos dos cidadãos e dos estrangeiros nos EUA.

Em seguida, houve a deliberação do *Homeland Security Act*<sup>15</sup>, em novembro de 2002, que criou o *Homeland Security Department*<sup>16</sup>, responsável pela administração central de diversas repartições como a Guarda Costeira, a alfândega e os serviços de imigração. O objetivo era melhorar a coordenação das ações de contraterrorismo.

Durante esta fase, também se iniciou uma notória discussão sobre os pontos fracos dos serviços de inteligência anteriormente apresentados. De acordo com a opinião pública, tornou-se necessária a realização de uma reforma desses serviços.

Após uma longa e controversa discussão entre o governo e o congresso sobre a extensão das investigações a serem realizadas, foi criada a comissão de investigação não-partidária no congresso (*Joint Inquiry*). Sob pretexto do governo em relação à segurança interna e a guerra contra o terrorismo (*War on Terrorism*), esta comissão na verdade obteve a autorização para acusar parcialmente os documentos sigilosos da Casa Branca.

No dia 27 de novembro de 2002, o Congresso implementou uma outra comissão de investigação, a Comissão 11/9. Tinha como tarefa a realização de uma ampla investigação sobre a preparação e a concretização dos ataques terroristas até o final de maio de 2004, e a elaboração de um relatório.

Quando em 10 de dezembro de 2002 o relatório da *Congressional Joint Inquiry* foi divulgado, já existiam sugestões concretas para a realização de uma reforma. No entanto, este relatório, em sua grande maioria, foi ignorado pelo governo (ZEGART, 2007, p. 175), e não gerou consequências.

“As deficiências dos Serviços de inteligência estavam em todas as manchetes, mas não foram incluídas em lugar algum na agenda política” (ZEGART, 2007, p. 171).

---

<sup>14</sup> Uniting and Strengthening America by Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism Act. Unir e fortalecer os Estados Unidos da América através da criação das ferramentas próprias necessárias para interceptar e obstruir atos de terrorismo. (Tradução nossa).

<sup>15</sup> Decreto da Segurança Interna (Tradução nossa).

<sup>16</sup> Departamento da Segurança Interna (Tradução nossa).

O impacto que o 11/9 teve no governo e na sociedade norte-americana deveria ter levado a mudanças substanciais na área dos serviços de inteligência, como também na área do contraterrorismo. Mas o ímpeto desvaneceu. Em decorrência disso, houve um período de silêncio de 18 meses em relação ao debate sobre uma reforma dos serviços de inteligência (ZEGART, 2007, p. 171).

### **A segunda fase: 18 meses sem desenvolvimento (jan. 2003 - primavera 2004)**

Devido a problemas relacionados com recursos humanos e orçamento, o progresso da Comissão 11/9 foi muito lento. Além disso, havia a necessidade de realizar amplas investigações a fim de poder dar conta da enorme quantidade de trabalho sob responsabilidade da Comissão. As primeiras audiências aconteceram em abril de 2003.

Em contrapartida, o contraterrorismo interno continuava se desenvolvendo. Em 16 de julho de 2002, o então presidente George W. Bush promulgou a *National Strategy for Homeland Security*<sup>17</sup>, dedicada essencialmente à defesa contra outros ataques terroristas. Em primeiro de maio de 2003, foi criado o *Terrorist Threat Integration Center*<sup>18</sup> - TTIC, no complexo da CIA. O objetivo era de juntar todas as informações sobre o terrorismo, produzidas pelos diversos serviços, e elaborar um quadro geral dessa ameaça.

Na primavera de 2003 houve o acirramento da crise com o Iraque sobre as supostas armas de destruição em massa e, durante a noite, de 19 para 20 de março de 2003, as tropas da coalizão multinacional iniciaram os seus ataques contra o Iraque. Durante um ano inteiro, até o início das campanhas eleitorais para as eleições de presidente, na primavera de 2004, o governo concentrou-se quase que exclusivamente na Guerra do Iraque. Enquanto isso, discutia-se em público e nas mídias a respeito das armas de destruição em massa que não puderam ser encontradas, mas cuja existência tinha sido prognosticada pelos serviços de inteligência.

Progressos concretos em relação à reforma dos serviços de inteligência, durante estes 18 meses, não puderam ser constatados. O governo e a administração dedicaram-se quase que exclusivamente ao combate do terrorismo internacional (ZEGART, 2007, p. 179).

---

<sup>17</sup> Estratégia Nacional de Segurança Interna (Tradução nossa).

<sup>18</sup> Centro de Integração de Ameaças Terrorísticas (Tradução nossa).

### **A terceira fase: Retomada das medidas de reforma (primavera 2004 – 17 dez. 2004)**

A reforma da estrutura de inteligência parecia totalmente estagnada até julho de 2004, quando três fatos repentinamente ocorreram: o Diretor de Inteligência Central, George Tenet, demitiu-se; o Comitê de Inteligência do Senado expediu um relatório contundente criticando as avaliações de inteligência, anteriores à guerra, a respeito das armas de destruição em massa do Iraque; e a divulgação do relatório final da Comissão de Avaliação dos Atentados Terroristas de 11 de setembro.<sup>19</sup> (ZEGART, 2007, p. 178).

A terceira fase começou com o início das campanhas eleitorais para as eleições do presidente nos EUA, na qual o então presidente George W. Bush lutou para conseguir a sua reeleição, e terminou com a efetivação do IRTPA em 17 de dezembro de 2004.

A Comissão 11/9 e a organização dos parentes das vítimas dos atentados de setembro de 2001, que dispõem de um lobby muito forte nos EUA, (BORAZ; BRUNEAU, 2007, p. 74) conseguiram, após a divulgação do relatório da comissão, retirar a Guerra do Iraque das manchetes, e fazer com que a reforma dos serviços de inteligência fosse novamente incluída na agenda política, e isso em plena campanha eleitoral de 2004 (ZEGART, 2007, p. 179). Devido à urgência política em combinação com as exigências quanto ao agir político, à criação do IRTP no Congresso dos EUA foi realizada dentro de somente cinco meses.

Com a retomada da reforma, começou uma exasperante luta por tais bastidores em relação à amplitude de poder do futuro DNI, principalmente a ampla autoridade orçamental causou uma forte oposição do Secretário de Defesa, Donald Rumsfeld, que administra cerca de 80 por cento do orçamento dos serviços de inteligência<sup>20</sup> (KOLKMANN, 2007, p. 10). Em consequência, os representantes republicanos da comissão dos serviços de inteligência começaram a ocupar posições contrárias a fim de satisfazer os seus próprios interesses. Assim, o conflito político no Congresso foi liderado principalmente pelos membros mais importantes da comissão dos republicanos nas comissões da defesa e dos serviços secretos (KOLKMANN, 2007, p. 7).

Ao mesmo tempo, o novo Diretor da CIA, Porter J. Goss, voltou a exercer forte pressão sobre a CIA, que já tinha sido advertida durante o debate público

---

<sup>19</sup> Renúncia do Diretor da CIA em 11 de julho de 2004, Relatório do WMD em 7 de julho de 2004, e a Comissão 11/9 em 22 de julho de 2004.

<sup>20</sup> A National Security Agency - NSA, a National Geospatial Intelligence Agency - NGA e o National Reconnaissance Office - NRO consomem enormes quantias de verbas devido ao seu imenso aparato técnico.

sobre o fato de as armas de destruição em massa não terem sido encontradas. Já nos primeiros dias em seu novo cargo, o Diretor da CIA começou a demitir uma grande quantidade de pessoal da equipe de gestão, a maioria deles veteranos na CIA. Seu objetivo era levar a CIA, o mais rápido possível e com toda a persistência e poder, para o caminho do êxito. Seu comportamento causou uma grande evasão na equipe de funcionários da CIA. Como consequência, no ano 2005, a metade dos funcionários da CIA dispunha de uma experiência profissional de menos de cinco anos<sup>21</sup> (WEINER, 2007, p. 580). Além disso, o Presidente George W. Bush havia, aos poucos, induzido bastante a influência da CIA, fortalecendo no Departamento de Defesa, as responsabilidades pela condução das operações encobertas. Ele também atribuiu ao Secretário de Inteligência um cargo bem mais influente, colocando-o na posição número três no Departamento. De fato, isto significou mais uma extrema perda de poder para a CIA (WEINER, 2007, p. 583).

### **O IRTPA enfoca o novo cargo do DNI**

A concretização da reforma dos serviços de inteligência foi fundamentada em lei com a constituição do IRTPA em 17 de dezembro de 2004. Com isso, o IRTPA passou a se dedicar detalhadamente ao cargo do DNI. Como fora expresso nas diversas sugestões, o cargo do DNI implica em papel central. De acordo com a lei, a criação de um cargo dentro do Gabinete Executivo do Presidente como se desejava não foi possível. Isto se deve ao desejo do legislador, de não submeter o DNI à influência política direta. Estipulou-se, também, que o DNI não poderia chefiar, ao mesmo tempo, um dos serviços a ele submetidos. Estabeleceu-se que somente um dos dois diretores, o próprio DNI, ou o *Principal Deputy DNI*, podem servir como soldados ativos (IRTPA, 2004).

O DNI, portanto assume as seguintes responsabilidades principais:

- (a) Gestão da Comunidade de Inteligência;
- (b) Primeiro Consultor do Presidente, do Conselho de Segurança Nacional, e do Conselho de Segurança da Pátria em todas as questões relativas ao serviço secreto e à segurança interna; e
- (c) Supervisão e implementação do Programa Nacional de Inteligência.

Ao mesmo tempo, detalhou-se que tipo de medidas internas e que competências ele deveria possuir para garantir uma junção eficiente da Comunidade de Inteligência.

---

<sup>21</sup> De acordo com a experiência dos especialistas, demora 5 a 7 anos até que uma instituição possa dispor de seus funcionários de forma integral (Weiner, 2007, p. 543).

Além dos regulamentos em relação aos procedimentos e à organização, o IRTPA estipulou, principalmente, sua autoridade quanto ao orçamento e aos recursos humanos. Ficou bem claro que a autonomia do DNI quanto ao orçamento era limitada. Quase todas as medidas requerem o consentimento por parte das repartições envolvidas, dentre elas o Departamento da Defesa, que continua exercendo um grande poder nessa área.

Na área dos recursos humanos, foi implementado um esquema de rotação de pessoal dentro da Comunidade de Inteligência, com o objetivo de levar adiante o intercâmbio mútuo. A rotação, no entanto, somente é adotada na área dos funcionários civis e ainda requer um planejamento adequado por parte do DNI. Isto, porém, também está condicionado ao consentimento por parte de outros, o que é regulamentado por uma cláusula de reserva.

A elaboração de informações atuais, objetivas, politicamente independentes, relevantes e baseadas em todas as fontes disponíveis fica sob responsabilidade do DNI. No âmbito do gerenciamento e do processamento das informações, há dois critérios substanciais. Primeiro, a redução ou eliminação da duplicidade dentro dos diversos serviços. Segundo, o trabalho de análise em uma situação de concorrência. Isto significa que todos os serviços terão acesso aos resultados, e poderão acrescentar os seus pontos de vista, caso não haja consenso<sup>22</sup> (IRTPA, 2004). Estes critérios são fundamentais, pois foi em um ambiente de informações não sintetizadas, que o 11/9 aconteceu.

Resumindo, as condições que deram início ao processo da reforma dos serviços de inteligência podem ser descritos da seguinte forma devido à grande quantidade de demissões e renúncias, e uma equipe extremamente instável e insegura, a CIA encontrava-se extremamente debilitada. Com isto, ela permitiu que o Departamento de Defesa aproveitasse a situação para amplificar a extensão de seu poder.

Como medida política, uma reforma dos serviços de inteligência não parecia ser a mais importante, nem a desejada; mas durante as campanhas eleitorais em 2004, a Comissão 11/9 e a Organização dos Parentes das Vítimas de 11/9 pressionaram o sistema de tal forma, que ele foi praticamente obrigado a realizá-la. A influência do DNI em questões de pessoal e orçamento é extremamente limitada, devido às severas regulamentações em relação à concretização autônoma de medidas, e os serviços de inteligência que requerem o maior porcentual das verbas, ainda encontram-se sob gestão do Departamento de Defesa.

---

<sup>22</sup> Demais informações encontram-se no link: <http://www.youtube.com/watch?v=nbgQ1V2BLEs&hl=de>.

Além disso, não houve mudança da supervisão do congresso acerca dos serviços secretos, sem a qual a Comissão 11/9 havia previsto ao DNI somente um êxito limitado (CLARK, 2007, p. 121).

## AVALIAÇÃO DOS PRIMEIROS DNI

Para o cargo do DNI não existe modelo qualquer; ficará por conta do primeiro DNI deixar a sua própria estampa, e ocupar o seu espaço dentro da estrutura dos Serviços de inteligência em Washington. Portanto é bem provável que entrará em conflito com outras instituições como o FBI ou o Departamento de Defesa (KOLKMANN, 2005, p. 7).

Segue uma análise dos primeiros dois DNI, John Negroponte e John McConnell<sup>23</sup>, e o grau de influência que tiveram durante o processo de reforma dos serviços secretos. No mundo dos serviços de inteligência é muito difícil achar uma medida objetiva para a avaliação do trabalho dos DNI, mas faremos a tentativa de fazer uma comparação entre dois dos principais pilares da reforma. O primeiro pilar representa a concretização das reivindicações organizacionais da lei da reforma; o segundo pilar representa a concretização das reivindicações quanto à cultura empresarial<sup>24</sup>.

### John Negroponte

John Negroponte foi indicado como primeiro DNI pelo Presidente Bush em 17 de fevereiro de 2005, e confirmado pelo Senado dos EUA em 21 de abril de 2005 após haver sido aprovado pela grande maioria. Até a sua nomeação para o DNI, ele já havia assumido o cargo de embaixador em vários Estados envolvidos em crises. Tinha sido inclusive embaixador no Iraque. A sua nomeação foi muito bem recebida pela mídia. A revista TIME manifestou-se dizendo que se não fosse ele, quem poderia então ser a pessoa que melhor pudesse unificar os diferentes serviços de inteligência.<sup>25</sup> Atribuía-se a ele a capacidade de dominar não somente a área diplomática, como também a

---

<sup>23</sup> Sob o atual DNI, Dennis C. Blair, ainda não existe bibliografia publicada. Além da continuação do trabalho iniciado por McConnell, espera-se dele principalmente a redução contínua da burocracia que havia sido instituída por Negroponte, assim como a eliminação das duplicidades nas competências dos serviços diferentes.

<sup>24</sup> Aqui trata-se principalmente das disposições para um intercâmbio transversal de informações (*information sharing*) e para uma cooperação eficiente com o objetivo de reduzir as soluções individuais das diversas áreas.

<sup>25</sup> <http://www.timesonline.co.uk/article/0,,2088-1491501,00.html>. Acesso em: 30 jul. 2009.

área da política interna, e era notório que ele dispunha de um amplo conhecimento dos pontos fortes e fracos dos serviços de inteligência estadunidenses, devido à sua longa carreira como embaixador em países altamente discutidos pelas mídias. Para Negroponte, isto significou que ele teria primeiro de contratar o seu pessoal e capacitar as suas ferramentas de trabalho, que comporiam o ODNI e o NCTC, que também se encontrava sob seu comando.

Além dessas tarefas de gestão, ele se encontrava extremamente envolvido com o Presidente em termos de tempo, pelo fato de ter que reportar diariamente os relatórios sobre a situação geral<sup>26</sup>. Esta obrigação já havia sido motivo de crítica pela Comissão 11/9 que, na época, já opinava que para o DNI era impossível administrar uma instituição de forma eficiente e, ao mesmo tempo, coordenar várias outras instituições, tendo ainda que assumir o papel de consultor pessoal do Presidente (9/11, 2004, p. 409).

Em seu relatório de 30 de maio de 2005, a Comissão Silberman-Robb chegou à conclusão que na área dos serviços de inteligência a resistência as mudanças continuava forte, e que ainda havia uma má administração e coordenação da coleta e análise de dados (WEINER, 2007, p. 584). Já no mês de outubro de 2005, o DNI Negroponte reagiu com o documento, *National Intelligence Strategy of the United States – Transformation through Integration and Innovation*, às contínuas críticas em relação à CI. Neste trabalho ele faz uma detalhada descrição de suas tarefas a partir do IRTPA e do relatório da Comissão Silberman-Robb, descrevendo também as suas metas estratégicas. As principais metas consistiam na mudança através da integração, e na adoção de procedimentos inovadores. Além disso, ele realizava entrevistas com os funcionários na CI, a fim de coletar dados em relação à motivação dos mesmos. Os funcionários manifestam o seu descontentamento e a sua insatisfação com o argumento que as instituições não tinham sido capazes de preencher as vagas com os funcionários corretos (DNI, 2006b, p. 17). Isto significa uma importante referência ao quadro do pessoal da CI no ano de 2005.

O ODNI originalmente projetado por ele, como sendo uma central de comando com despesas e número de pessoal reduzido, crescia desmesuradamente e desenvolveu-se em um imenso aparato administrativo, para o qual ele tinha planejado uma verba de um bilhão de dólares – um quinto do orçamento da CIA (HELLMUTH, 2006, p. 7). Até a sua renúncia, o ODNI tinha aumentado para um número de 1.500 funcionários (ZEGART, 2007, p. 183).

---

<sup>26</sup> PDB (Presidential Daily Briefing).

A maioria desses acréscimos, no entanto, são as transferências de outras agências - uma manobra que irritou os gerentes seniores da inteligência, especialmente da CIA, que se oporia à criação do novo cargo (WRIGHT, 2008).

Um ano após Negroponte haver assumido o seu cargo, a opinião pública sobre o seu trabalho não era nada positiva. Desde o início de 2006, acumulavam-se manifestações negativas na imprensa quanto ao êxito da reforma. O jornal *New York Times*, por exemplo, escreveu em 28 de fevereiro de 2006, que com a única exceção de haver sido implementado um novo nível, nenhuma mudança efetiva fora realizada. Muito pelo contrário, a confusão geral em relação às competências e responsabilidades havia aumentado (CLARK, 2009). Em outro artigo do *New York Times*, a senadora republicana Susan Collins repreendeu o DNI por não haver lutado com veemência contra o Departamento de Defesa, quando o Secretário de Defesa Donald Rumsfeld havia atribuído ao seu Subsecretário de Inteligência plena competência em relação aos serviços de inteligência militares, enfraquecendo, dessa forma, ainda mais a influência do DNI (HELLMUTH, 2006, p. 7).

Em seu relatório ao Congresso de maio de 2006 sobre o progresso da implementação do IRTPA, o ODNI constatou, no entanto, que o DNI “está fazendo progressos consideráveis na implementação do IRTPA”, e que “já criou uma visão para a integração dos serviços secretos, que só falta ser concretizada” (DNI, 2006a, p. 10). Verificou, também, que a Estratégia Nacional de Inteligência de outubro de 2005 “é uma excelente ferramenta interna para coordenar a CI” (DNI 2006a, p. 1). Ao contrário desta auto-avaliação pública da parte de Negroponte, ele é acusado em julho de 2006, num relatório da Comissão dos Serviços de inteligência na Câmara dos Representantes, a estar realizando experimentos na CI sem uma clara definição das prioridades (CLARK, 2007, p. 131).

A pressão política e pública sobre Negroponte continuou crescendo. A realização de mudanças contra a vontade do Secretário de Defesa Donald Rumsfeld parecia impossível diante do fato de o DNI ocupar uma posição fraca no IRTPA em comparação com o poder e a personalidade de Rumsfeld.

A saída de Donald Rumsfeld como Secretário de Defesa, em 8 de novembro de 2006, e a nomeação de Robert Gates como o seu sucessor, por um lado diminuem a pressão sobre Negroponte, visto que Robert Gates parecia ser muito mais sociável e já tinha trabalhado na CIA durante 26 anos, tendo sido diretor da CIA até janeiro de 1993. Mas a reputação de Negroponte já estava consideravelmente afetada. Após quase dois anos em seu cargo, ele conseguiu realizar a sua primeira tarefa, apesar da forte oposição da parte do Departamento de Defesa e das muitas restrições existentes.

No sentido de uma reforma interna ele somente conseguiu fazer pequenos progressos. A rotatividade de pessoal, tão importante para o melhoramento da comunicação interna, ele também não conseguiu concretizar.

Quando Negroponte declarou a sua demissão do cargo em janeiro de 2007, cresceu o receio que o ODNI não passava de outro nível intermediário implantado dentro da administração, que consumia uma enorme quantidade de verbas (ZEGART, 2007, p. 183).

### **John McConnell**

No dia 13 de fevereiro de 2007, foi nomeado como segundo DNI o Vice-Almirante da reserva John McConnell. McConnell, cuja trajetória profissional desenvolveu-se na área da informação, realizou pesquisas no *National Defense Intelligence College* na área de Inteligência Estratégica, e trabalhou como oficial de inteligência em diversos níveis. Durante o período de 1992 até 1996, exerceu a função de diretor da NSA.

A mídia estadunidense citou um representante do Governo que havia declarado que o Secretário de Defesa Robert Gates também apoiava a nomeação de McConnell e colocou para ajudá-lo, o Subsecretário de Inteligência que era um velho amigo de McConnell. McConnell e Gates estavam conscientes de que esta situação era uma oportunidade única para reformar o sistema (WRIGHT, 2008).

Após a surpreendente demissão de seu antecessor, McConnell se deparou com questões muito amplas a serem solucionadas. Ele acabou tendo que assumir a responsabilidade de aprender a jogar o jogo político. E isto ele conseguiu rapidamente (MAZZETTI, 2008).

Logo após haver assumido o cargo, McConnell tomou uma grande variedade de medidas, a fim de acelerar e levar adiante o processo de reforma. Para tal, ele se orientava na NIS elaborada pelo seu antecessor no ano de 2005 (JOHNSON, 2008, p. 7). Dessa forma, ele decretou em 11 de abril de 2007 o seu Plano de 100 Dias com o título “Integração e Cooperação”, que deveria, em primeiro lugar, impor uma maior dinâmica nas ações. O objetivo era principalmente a adaptação das diversas variáveis para serem submetidas a mudanças em curto prazo. Nele eram definidas seis iniciativas, que seriam revistas em outros planos para desafios em longo prazo: a criação de uma cultura da cooperação, o fomento da transformação da coleta e análise de informações, a formação de uma perícia de aquiescência, a modernização dos procedimentos já implementados, a aceleração da troca de informações, e a determinação das competências do DNI (DNI, 2007a, p. 2).

Em adição a este programa houve mais uma iniciativa. Em 25 de julho de 2007 ele iniciou o *Intelligence Community Civilian Joint Duty Program*<sup>27</sup>, que abrange todos os serviços de inteligência dos EUA. Este programa somente pode ser implementado devido o consentimento do Secretário de Defesa Robert Gates e de todos os outros Secretários responsáveis. O intercâmbio regular de pessoal entre os diversos serviços de inteligência foi decretado como sendo a condição básica para o sucessivo emprego do pessoal em funções executivas nos serviços secretos.<sup>28</sup> O programa foi rapidamente aceito pelos serviços de inteligência e pela opinião pública, e em 9 de setembro de 2008, ele foi premiada pelo *Ash Institute for Democratic Governance and Innovation* da escola Harvard Kennedy School com o prêmio “Melhor inovação do governo estadunidense” (ODNI, 2008).

No dia 27 de julho de 2007 o DNI apresentou o seu primeiro relatório sobre o progresso do Plano de 100 Dias.

Os principais êxitos foram a criação de um sistema uniforme e simplificado para as avaliações da segurança, assim como a implementação de um sistema de correspondência que abrange toda a CI (DNI, 2007b, p. 2).

Após a expiração da avaliação do Plano de 100 Dias, McConnell decretou em 10 de outubro de 2007 o Plano de 500 Dias. As seis iniciativas criadas com o Plano de 100 Dias também foram incluídas, e entrelaçadas com nove planos parciais distribuídos pelas iniciativas (*Core Initiatives*), assim como 33 objetivos de longo prazo (*Enabling Initiatives*) (DNI, 2007d, p. 3).

No decorrer do Plano de 500 Dias, o ODNI divulgou a cada 100 dias um relatório sucinto referente ao estado atual da reforma. Reagindo à detecção de pontos fracos, ele decretou mais três planos estratégicos. Poucos dias após a divulgação do Relatório do Ducentésimo Dia, em 22 de fevereiro de 2008, ele decretou a *Information Sharing Strategy* (DNI, 2008e), visto que o relatório tinha deixado bem claro que cinco objetivos relativos ao intercâmbio de informações estavam em risco (DNI, 2008e, p. 2).

---

<sup>27</sup> As condições jurídicas já tinham sido reguladas no IRTPA 2004.

<sup>28</sup> Na *Intelligence Community Policy Guidance* (ICPG) 601.01 de 25 de julho de 2007 são descritas as exatas condições e estipulações do programa. (ODNI, 2007c).

<sup>29</sup> O principal objetivo é o fornecimento de informações para os que tomam as decisões, a fim de que estas os tragam benefícios. Para tal, o modo de trabalho da CI orienta-se aos comitentes. Através de todos os meios disponíveis dos HUMINT, TECHINT e OSIT, são realizados uma coleta e um processamento central de todas as informações disponíveis na base de um único conceito de network. Depois estas informações são colocadas à disposição. Os diversos funcionários podem então selecionar as informações relevantes e processá-las de acordo com a sua missão. Neste ponto fecha-se o círculo do processamento de dados dos serviços de inteligência. (DNI, 2008f, p. 28).

Um mês após a divulgação do Relatório do Trecentésimo Dia em 22 de junho de 2008, o DNI apresentou a sua visão *Vision 2015 - A Globally Networked and Integrated Intelligence Enterprise*<sup>29</sup> (DNI, 2008f). No mês seguinte, em julho de 2008, o DNI McConnell atingiu mais um de seus importantes objetivos.

A exigência quanto à adaptação e reformulação do cargo do DNI contida em ambos os Planos de 100 e de 500 Dias, foi finalmente cumprida em 22 de julho de 2008 após longas e complicadas negociações. Com decreto o Presidente Bush adaptou, no dia 30 de julho de 2008, a EO 12333 (*U.S. Intelligence Activities*) às novas condições<sup>30</sup>. Por meio dessa medida, concretizou-se uma das sugestões feitas pela Comissão Silberman-Robb (Comissão WMD). Esta readaptação, no entanto, não incluiu o acesso do DNI a várias partes das verbas de orçamento disponíveis<sup>31</sup>, que continuavam sob o controle do Departamento de Defesa.

Durante uma pesquisa realizada no âmbito da Comunidade de Inteligência, no início de 2008, um *Integration and Collaboration Barometer* foi elaborado e divulgado no Plano de Progresso de 500 Dias. Foram definidos seis níveis de cooperação.<sup>32</sup>

Os níveis são descritos da seguinte forma: 0 (Isolação, zero contatos e cooperação), 1 (adoção de uma linguagem comum), 2 (regras comuns), 3 (processos em conjunto), 4 (critérios comuns) e

Verificava-se em que nível se encontravam as seis iniciativas estipuladas nos Planos de 100 e de 500 dias. Todas as seis áreas oscilavam perto do nível 2 de um total de 5. O nível dois significa que a meta 'coordenação' foi alcançada. O nível 5 (agir em conjunto), no entanto, o qual representa o mais alto grau, ainda está longe de ser alcançado (DNI, 2009, p. 8).

No quingentésimo dia, o dia 12 de dezembro de 2008, três das 42 metas ainda se encontravam em estado crítico. Tratava-se aqui do intercâmbio das informações, o fortalecimento das relações internacionais, e o progresso de um processo uniforme de aquiescência (DNI, 2008d). Pouco antes da assunção do novo Presidente Barack Obama, foi divulgado em 16 de janeiro de 2009, o Relatório do estado atual do Plano de 500 Dias.

---

<sup>30</sup> O EO dá direitos mais elevadas para o DNI a partir de programar um padrão de pessoal, treinamento, procedimentos e outros assuntos. Adicional ele tem poder de veto para as atribuições dos chefes das agências mais importantes e tem o direito de pedir a demissão dos chefes.

<sup>31</sup> Para o National Intelligence Program - NIP foi calculado um orçamento de US\$ 47,5 bilhões para o ano 2008.

<sup>32</sup> Os níveis são descritos da seguinte forma: 0 (Isolação, zero contatos e cooperação), 1 (adoção de uma linguagem comum), 2 (regras comuns), 3 (processos em conjunto), 4 (critérios comuns) e 5 (um único agir).

Na introdução do relatório faz-se o seguinte resumo:

No início do ano 2007 os líderes da Comunidade de Inteligência começaram com a implementação de um programa agressivo e direcionado aos objetivos quanto à concretização das demandas da reforma há tanto conhecidas, e derivadas dos relatórios das Comissões 11/9 e WMD em combinação com o IRTPA (DNI, 2009, p. 4).

Em comparação com o mandato de seu antecessor John Negroponte, John McConnell se conduzia num ambiente político muito mais calmo. Com Robert Gates ele podia cooperar na elaboração de uma estratégia comum. Através de iniciativas ambiciosas e concludentes, McConnell atacou em curto prazo, a maioria dos pontos críticos apontados por diversas entidades, alcançando um nível mediano de suas metas, e implementou uma grande variedade das sugestões feitas pelas diversas comissões. De acordo com a sua própria avaliação, o nível do intercâmbio das informações entre os diversos serviços de inteligência, no entanto, continuava baixo em relação ao nível objetivado.

## CONCLUSÃO

Após os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, as diversas comissões de investigação perceberam que os serviços de inteligência e sua cooperação institucionalizada deveriam ser submetidos a uma reforma urgente.

De acordo com essas comissões, havia a necessidade de se criar um novo cargo, o de DNI, como responsável geral pelos serviços da inteligência. As comissões destacaram três competências: autoridade orçamentária para todos os serviços secretos, a autonomia de implementar parâmetros e procedimentos comuns, e o direito de participar nas decisões quanto à contratação de pessoal para o preenchimento das posições executivas na área dos serviços de inteligência.

A análise do período após os ataques terroristas até o decreto da lei da reforma dos serviços de inteligência (*Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act - IRTPA*) em 17 de dezembro de 2004 demonstra, no entanto, que o governo se concentrava principalmente no combate ao terrorismo. O relatório final da primeira comissão, o *Joint Inquiry* de dezembro de 2002, foi praticamente ignorado. Somente a divulgação do relatório da Comissão 11/9 em plena campanha eleitoral das eleições do presidente, no verão de 2004, fez com que a Comissão e a Organização dos Parentes das Vítimas de 11/9 dominassem a discussão política. Em apenas cinco meses após a divulgação do relatório, a reforma dos serviços de inteligência foi promulgada por lei

através do decreto IRTPA. O debate político sobre a amplitude do poder real do DNI influenciou consideravelmente o procedimento da legislação. Aqui agiam principalmente os representantes da comissão da defesa contra os da comissão dos serviços secretos, já que os primeiros se recusavam a ceder do domínio sobre as verbas orçamentárias. Durante este processo, o Secretário de Defesa Donald Rumsfeld assumiu um papel central.

O resultado foi uma legislação que atribuía ao DNI um poderio bem mais limitado do que tinha sido exigido pelas comissões. Cabia-lhe somente exercer influência direta na CIA. Em todas as outras repartições suas decisões estariam sujeitas ao consentimento dos Secretários equivalentes.

Foi nomeado como primeiro DNI, um diplomata de carreira, John Negroponte, que não conseguiu se impor contra o dominante Secretário de Defesa Donald Rumsfeld. Por motivos de um desempenho muito fraco da CIA em relação às armas de destruição em massa do Iraque, o Presidente Bush ampliou ainda mais as responsabilidades do Secretário de Defesa, satisfazendo, assim, a ambição de Rumsfeld em expandir o seu poder, e limitando com isso ainda mais o grau de influência do DNI. O progresso da reforma foi dificultado pelo fato de Negroponte não conseguir concretizar as medidas de reforma prioritárias. A pressão política e pública sobre Negroponte cresceu tanto, que ele decidiu renunciar ao seu cargo, em janeiro de 2007. A sua capacidade de influência durante o processo da reforma foi muito limitada.

Sucedeu-o o almirante da reserva John McConnell, cuja trajetória profissional foi desenvolvida na área da inteligência. Junto com o novo Secretário de Defesa Robert Gates, que também possuía vários anos de experiência profissional na área da inteligência e tinha sido Diretor da CIA. Deu-se assim um novo impulso ao processo de reforma, e principalmente à reforma interna, com a ajuda de seus ambiciosos planos de meto. No final de seu mandato, em fevereiro de 2009, o seu sucessor assume a gestão de serviços de inteligência, que, graças ao empenho de McConnell, já dispõem de regulamentos comuns e que atingiram um nível bem mais elevado em termos de cooperação. Além disso, a decisão do Secretário de Defesa, Robert Gates, ao colocar um velho amigo do DNI McConnell como Subsecretário de Defesa para Inteligência na administração do DNI, suporta a argumentação de que era e é necessário um bom relacionamento entre os atores.

A análise comparativa entre os dois primeiros DNI demonstra que, considerando a atual configuração das atribuições do DNI, o seu grau de influência ao processo da reforma dos serviços de inteligência, depende fortemente do relacionamento pessoal do DNI com o Secretário de Defesa. Até agora, ainda não existe uma posição forte do DNI para que ele possa exercer o seu papel na reforma como foi pensado nas comissões.

Como meta para a continuidade da implementação da reforma, é de extrema importância que os dois cargos (Secretário de Defesa e do DNI) sejam preenchidos por personalidades que tenham a capacidade de, além das responsabilidades em relação às suas distintas áreas, ajam, pensem e trabalhem em conjunto, a fim de garantir o sucesso da reforma e da eficiência dos serviços secretos.

A segunda meta a ser tomada, seria a ampliação das atribuições formais do DNI, a fim de possibilitar que a sua função no futuro não dependa de personalidades envolvidas.

## **SIGLAS UTILIZADAS**

IC	Comunidade da Inteligência
CIA	Central Intelligence Agency
DIA	Defense Intelligence Agency
DNI	Director National Intelligence
FBI	Federal Bureau of Investigation
HUMINT	Human Intelligence
ICPG	Intelligence Community Policy Guidance
IRTPA	Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act
NCTC	National Counterterrorism Center
NGA	National Geospatial Intelligence Agency
NIC	National Intelligence Council
NIP	National Intelligence Program
NRO	National Reconnaissance Office
NSA	National Security Agency
ODNI	Office of the Director National Intelligence
OSINT	Open Source Intelligence
PDB	Presidential Daily Brief
PDD	Presidential Decision Directive
SIGINT	Signal Intelligence
TECHINT	Technical Intelligence
TTIC	Terrorist Threat Integration Center
U.S.P.A.T.R.I.O.T-Act	Uniting and Strengthening America by Providing Appropriate Tools Required to Intercept and Obstruct Terrorism Act
WMD	Weapons of Mass Destruction

## Referências Bibliográficas

ASSOCIATED PRESS. **Bush to name retired admiral to top intel post.** McConnell to take Negroponte's spot as director of U.S. intelligence. *MSNBC.com*, 5 jan. 2007. Disponível em: <[www.msnbc.msn.com/id/16458602/print/1/displaymode/1098/](http://www.msnbc.msn.com/id/16458602/print/1/displaymode/1098/)>. Acesso em: 08 abr. 2009.

AZAMBUJA, Carlos. **Os Serviços de Inteligência dos EUA: Uma análise retrospectiva.** *Mídia sem máscara*. 18 dez. 2008. Disponível em: <[www.midiasemmascara.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7450:os-servicos-de-inteligencia-dos-eua-e28093-uma-analise-retrospectiva&catid=52:estados-unidos&Itemid=17](http://www.midiasemmascara.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7450:os-servicos-de-inteligencia-dos-eua-e28093-uma-analise-retrospectiva&catid=52:estados-unidos&Itemid=17)>. Acesso em: 18 abr. 2009.

BAIRD, Zoe; BARKSDALE, James. **Mobilizing Information to Prevent Terrorism.** Accelerating Development of a Trusted Information Sharing Environment. Nova Iorque: The Makle Foundation, 2006. Disponível em: <[www.markle.org/downloadable\\_assets/2006\\_nstf\\_report3.pdf](http://www.markle.org/downloadable_assets/2006_nstf_report3.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2009.

BARBEIRO, Heródoto; BLANC, Claudio; PERES, Marly Netto; ADLER, Alexandre. **O relatório da CIA: como será o mundo em 2020.** São Paulo: Ediouro, 2006. 236 p.

BEST JR., Richard A.; CUMMING, Alfred. **Director of National Intelligence Statutory Authorities: Status and Proposals update 02 nov. 2007.** *Congressional Research Service for Congress*, 2 nov. 2007. Disponível em: <[\\_\\_\\_\\_\\_. \*\*Director of National Intelligence Statutory Authorities: Status and Proposals update 17 abr. 2008.\*\* \*Congressional Research Service for Congress\*, 17 abr. 2008. Disponível em: <\[www.fas.org/sgp/crs/intel/RL34231.pdf\]\(http://www.fas.org/sgp/crs/intel/RL34231.pdf\)>. Acesso em: 22 ago. 2009.](http://www.policyarchive.org/bitstream/handle/10207/19973/RL34231_20071102.pdf?sequence=)

\_\_\_\_\_. **Director of National Intelligence Statutory Authorities: Status and Proposals update 15 jan. 2009.** *Congressional Research Service for Congress*, 15 jan. 2009. Disponível em: <<http://wikileaks.org/leak/crs/RL34231.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2009.

BORAZ, Steven C.; BRUNEAU, Thomas C.. **Reforming intelligence: obstacles to democratic control and effectiveness.** Austin [Estados Unidos da América]: University of Texas, 2007. xxii, 385 p.

CLARK, J. Ransom. **Director of National Intelligence: Table of Contents.** Disponível em: <[http://intellit.org/dni\\_folder/dnitoc.html](http://intellit.org/dni_folder/dnitoc.html)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Intelligence and National Security: A Reference Handbook.** Troy [Estados Unidos da América]: Praeger Publishers Inc, 2007. 208p.

DEVINE, Jack. **An Intelligence Reform Reality Check.** *The Washington Post*, Washington, 18 fev. 2008. Disponível em: <[www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/02/17/AR2008021701733\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2008/02/17/AR2008021701733_pf.html)>. Acesso em: 4 jul. 2009.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Joint Inquiry into Intelligence Community Activities Before and After the Terrorist Attacks of September 11 (JIATAS911), 2001: Report of the U.S. Senate Select Committee on Intelligence and U.S. House Permanent Select Committee on Intelligence,** Washington D.C., 17 dez. 2004. Disponível em: <[www.gpoaccess.gov/serialset/creports/911.html](http://www.gpoaccess.gov/serialset/creports/911.html)>. Acesso em: 14 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act of 2004 (IRTPA)**, Washington D.C., 17 dez. 2004. Disponível em: <[http://www.nctc.gov/docs/pl108\\_458.pdf](http://www.nctc.gov/docs/pl108_458.pdf)>. Acesso em: 14 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Report of the Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction (WMD)**. Washington D.C., 31 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.gpoaccess.gov/wmd/index.html>>. Acesso em: 30 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. CASA BRANCA. **Executive Order 12333**: United States Intelligence Activities. Amended 2008. Washington D.C., 4 ago. 2008. Disponível em: <[www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/12333.html](http://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/12333.html)>. Acesso em: 14 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. CASA BRANCA. **Executive Order 13328**: Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction. Washington D.C., 11 fev. 2004. Disponível em: <<http://edocket.access.gpo.gov/2004/pdf/04-3170.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. CASA BRANCA. **Executive Order 13355**: Strengthened Management of the Intelligence Community. Washington D.C., 27 ago. 2004. Disponível em: <<http://edocket.access.gpo.gov/2004/pdf/04-20051.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. CASA BRANCA. **Executive Order 13356**: Strengthening the Sharing of Terrorism Information to Protect Americans. Washington D.C., 1 set. 2004. Disponível em: <<http://edocket.access.gpo.gov/2004/pdf/04-20052.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. CASA BRANCA. **Executive Order 13388**: Further Strengthening the Sharing of Terrorism Information to Protect Americans. Washington D.C., 27 out. 2005. Disponível em: <<http://edocket.access.gpo.gov/2005/pdf/05-21571.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. CASA BRANCA. **Executive Order 13470**: Further Amendments to Executive Order 12333. Washington D.C., 4 ago. 2008. Disponível em: <<http://edocket.access.gpo.gov/2008/pdf/E8-17940.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2009.

HEIDENRICH, John G. **The State of Strategic Intelligence**: The Intelligence Community's Neglect of Strategic Intelligence. *Studies in Intelligence*, v. 51, n. 2, 2007. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol51no2/the-state-of-strategic-intelligence.html>>. Acesso em: 19 abr. 2009.

HELLMUTH, Dorle. **Geheimer Machtpoker in den USA**. *SWP Aktuell*, Berlim, v. 29, jun. 2006. Disponível em: <[www.swp-berlin.org/common/get\\_document.php?asset\\_id=3079](http://www.swp-berlin.org/common/get_document.php?asset_id=3079)>. Acesso em: 30 jul. 2009.

SIKOFF, Michael; CLIFT, Eleanor. **Intel Reform**: Did Bush Pushhard? *Newsweek*, 6 dez. 2004. Disponível em: <[www.newsweek.com/id/55947](http://www.newsweek.com/id/55947)>. Acesso em: 4 jul. 2009.

JOHNSTON, Rob. **Analytic Culture In The Us Intelligence Community**: An Ethnographic Study. Washington: Imaging and Publication Support, 2005. 161 p. ISBN 1929667132.

JOHNSON, Alexander B. **The United States Intelligence Community**: Why Unity

Matters. Orientador: Dr. Loch K. Johnson. 2008. 19 f. University of Georgia, Estados Unidos da América. Disponível em: <<http://www.uga.edu/juro/2008/2008papers/Johnson2008.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2009.

KEEFE, Patrick Radden. **The Long Intelligence Haul**: Real reform doesn't take five years. It takes a generation. *Slate*, 8 set. 2006. Disponível em: <[www.slate.com/id/2149229](http://www.slate.com/id/2149229)>. Acesso em: 24 jul. 2009.

KENT, Sherman. **Strategic intelligence**: for American World Policy. New Jersey: Princeton University, 1949-1953. 226 p.

KINDSVATER, Larry. **The Need to Reorganize the Intelligence Community**: A Senior Officer Perspective, *Studies in Intelligence*, v. 47, n. 1, 2003. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol47no1/article03.html>>. Acesso em: 19 maio 2009.

KOLKMANN, Michael. **Die Reform der amerikanischen Geheimdienste**: Vorläufige Bilanz und Perspektive. SWP Diskussionspapier, Berlin, 2 ago. 2005. Disponível em: <[http://www.swp-berlin.org/de/common/get\\_document.php?asset\\_id=2339&PHPSSESSID=ffa175c72492b5a06a93548fd01e591c](http://www.swp-berlin.org/de/common/get_document.php?asset_id=2339&PHPSSESSID=ffa175c72492b5a06a93548fd01e591c)>. Acesso em: 7 abr. 2009.

LASKY, Ed. **DNI Dennis Blair 'Manipulated Intelligence' Before Congress**. *American Thinker*, 11 mar. 2009. Disponível em: <[www.americanthinker.com/printpage/?url=http://www.americanthinker.com/2009/03/dni\\_dennis\\_blair\\_manipulated\\_i.html](http://www.americanthinker.com/printpage/?url=http://www.americanthinker.com/2009/03/dni_dennis_blair_manipulated_i.html)>. Acesso em: 07 abr. 2009.

MAZZETTI, Mark. **A Spy Chief's Political Education**. *New York Times*, 8 ago. 2007. Disponível em: <[www.nytimes.com/2007/08/08/washington/08intel.html](http://www.nytimes.com/2007/08/08/washington/08intel.html)>. Acesso em: 19 ago. 2009.

McCONNELL, Mike. **Overhauling Intelligence**. *Foreign Affairs*, v. 4, n. 86, p. 49-58, jul/ago 2007. Disponível em: <[www.dni.gov/press\\_releases/20070619a\\_release.pdf](http://www.dni.gov/press_releases/20070619a_release.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2009.

NATIONAL COMMISSION ON TERRORIST ATTACKS UPON THE UNITED STATES. **The 9/11 Commission report**: final report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States. Authorized edition New York: W. W. Norton, [2004]. 567 p.

OFFICE OF THE DIRECTOR OF NATIONAL INTELLIGENCE. **National Intelligence Strategy**: Transformation Through Integration and Innovation, 25 out. 2005. Disponível em: <[www.dni.gov/reports2.htm](http://www.dni.gov/reports2.htm)>. Acesso em: 19 maio 2009.

\_\_\_\_\_. **Intelligence Community Annual Employee Climate Survey**. abr. 2006. Disponível em: <[http://www.dni.gov/reports/IC\\_Employee\\_Survey.pdf](http://www.dni.gov/reports/IC_Employee_Survey.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Report on the Progress of the Director of National Intelligence in Implementing the IRTPA of 2004**. maio 2006a. Disponível em: <[www.dni.gov/reports/CDA\\_14-25-2004\\_report.pdf](http://www.dni.gov/reports/CDA_14-25-2004_report.pdf)>. Acesso em: 17 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. **The 2006 Annual Report of the United States Intelligence Community**. fev. 2007. Disponível em: <[www.dni.gov/electronic\\_reading\\_room.htm](http://www.dni.gov/electronic_reading_room.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **The US Intelligence Community 5 years Strategic Human Capital Plan: An Annex To The US National Intelligence Strategy.** 22 jun. 2006b. Disponível em: <[www.dni.gov/reports2.htm](http://www.dni.gov/reports2.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 100 Day Plan for Integration And Collaboration.** 11 abr. 2007a. Disponível em: <[www.dni.gov/100-day-plan.htm](http://www.dni.gov/100-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 100 Day Plan For Integration And Collaboration Follow Up Report.** 27 jul. 2007b. Disponível em: <[www.dni.gov/100-day-plan.htm](http://www.dni.gov/100-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Intelligence Community Policy Guidance 601.01: Intelligence Community Civilian Joint Duty Program,** 25 jul. 2007c. Disponível em: <[www.dni.gov/electronic\\_reading\\_room/GuidanceInstructions601-01.pdf](http://www.dni.gov/electronic_reading_room/GuidanceInstructions601-01.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2009.

\_\_\_\_\_. **Intelligence Community Civilian Joint Duty Program Honored As Innovations In American Government Award Winner: ODNI Receives Accolades from Harvard University's Ash Institute.** *Press Release*, 9 set. 2008. Disponível em: <[www.dni.gov/press\\_releases\\_2008.htm](http://www.dni.gov/press_releases_2008.htm)>. Acesso em: 19 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 500 Day Plan For Integration And Collaboration.** 10 out. 2007d. Disponível em: <[www.dni.gov/500-day-plan.htm](http://www.dni.gov/500-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 500 Day Plan For Integration And Collaboration Day 100.** 10 out. 2007e. Disponível em: <[www.dni.gov/500-day-plan.htm](http://www.dni.gov/500-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 500 Day Plan for Integration And Collaboration Day 200.** 17 fev. 2008a. Disponível em: <[www.dni.gov/500-day-plan.htm](http://www.dni.gov/500-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 500 Day Plan for Integration And Collaboration Day 300.** 26 maio 2008b. Disponível em: <[www.dni.gov/500-day-plan.htm](http://www.dni.gov/500-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 500 Day Plan for Integration And Collaboration Day 400.** 3 set. 2008c. Disponível em: <[www.Dni.Gov/500-day-plan.htm](http://www.Dni.Gov/500-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 500 Day Plan for Integration And Collaboration Day 500.** 12 dez. 2008d. Disponível em: <[www.dni.gov/500-day-plan.htm](http://www.dni.gov/500-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **United States Intelligence Community (IC) 500 Day Plan Follow up Report for Integration And Collaboration.** 16 jan. 2009. Disponível em: <[www.dni.gov/500-day-plan.htm](http://www.dni.gov/500-day-plan.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Information Sharing Strategy.** 22 fev. 2008e. Disponível em: <[www.dni.gov/reports/IC\\_Information\\_Sharing\\_Strategy.pdf](http://www.dni.gov/reports/IC_Information_Sharing_Strategy.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Vision 2015: A Globally Networked and Integrated Intelligence Enterprise.** 22 jul. 2008f. Disponível em: <[www.dni.gov/reports.htm](http://www.dni.gov/reports.htm)>. Acesso em: 26 jul. 2009.

\_\_\_\_\_. **Critical Intelligence Community Management Challenges**. 12 nov. 2008g. Disponível em: <[www.fas.org/irp/news/2009/04/odni-ig-1108.pdf](http://www.fas.org/irp/news/2009/04/odni-ig-1108.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2009.

\_\_\_\_\_. **An Overview of the United States Intelligence Community for 111<sup>th</sup> Congress**. Washington, 16 jan. 2009a. Disponível em: [www.dni.gov/reports.htm](http://www.dni.gov/reports.htm). Acesso em: 6 abr. 2009.

PINHEIRO, Alvaro de Souza. **Os Estados Unidos quatro anos após o 11 de setembro**. *Defesanet*, 20 nov. 2005. Disponível em: <[www.defesanet.com.br/terror/4\\_yeas.htm](http://www.defesanet.com.br/terror/4_yeas.htm)>. Acesso em: 24 jul. 2009.

PIPER, Gerhard. **Großoffensive der Geheimdienste?: Die neue National Intelligence Strategy der USA**. *Streitkräfte und Strategien*, 19 nov. 2005. Disponível em: <[www.bits.de/public/ndrinfo/sunds191105-2.htm](http://www.bits.de/public/ndrinfo/sunds191105-2.htm)>. Acesso em: 3 jul. 2009.

POSNER, Richard A.. **Preventing Surprise Attacks: Intelligence Reform in the Wake of 9/11**. Lanham [Estados Unidos da América]: Rowman & Littlefield Publishers, 2005. 226 p.

RUSSELL, Richard L. **Missing Intelligence**. *Foreign Affairs*. Set/Oct 2007. Disponível em: <[www.foreignaffairs.com/articles/62839/richard-l-russell/missing-intelligence](http://www.foreignaffairs.com/articles/62839/richard-l-russell/missing-intelligence)>. Acesso em: 27 jul. 2009.

SHANE, Scott. **6 Years After 9/11, the Same Threat**. *New York Times*, Nova Iorque, 18 jul. 2007. Disponível em: <[www.nytimes.com/2007/07/18/washington/18assess.html](http://www.nytimes.com/2007/07/18/washington/18assess.html)>. Acesso em: 26 fev. 2009.

STARKS, Tim. **Intelligence Chief Says New Policy Will Dramatically Boost Information Sharing**. *Congressional Quarterly Online News*, Washington, 16 jan. 2009. Disponível em: <[www.cqpolitics.com/frame-templates/print\\_template.html](http://www.cqpolitics.com/frame-templates/print_template.html)>. Acesso em: 08 abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Intel: Lost in the Reshuffle**. *Congressional Quarterly Online News*, Washington, 5 maio 2008. Disponível em: <<http://public.cq.com/docs/cqw/weeklyreport110-000002716574.html>>. Acesso em: 24 jul. 2009.

TODD, Paul; BLOCH, Jonathan. **Global Intelligence: The world's Secret Service Today**. Nova Iorque: Zed Books Ltd, 2004. 240 p.

TRAVERS, Russ. **The Coming Intelligence Failure: A Blueprint For Survival**. *Studies in Intelligence*. n. 1, 1997. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/97unclass/failure.html>>. Acesso em: 6 abr. 2009.

WILLING, Richard. **CIA emphasizes flexibility in new strategy**. *USA TODAY*, Washington, 15 jan. 2007. Disponível em: <[www.usatoday.com/news/washington/2007-01-15-cia-strategy\\_x.htm](http://www.usatoday.com/news/washington/2007-01-15-cia-strategy_x.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2009.

WALTZ, Kenneth Neal. **Man, the state and war: a theoretical analysis**. Nova Iorque: Columbia University Press, 1962. 263 p.

WARNER, Michael; MCDONALD, Kenneth J. **US Intelligence Community Reform Studies Since 1947**. Center for the Study of Intelligence, abr. 2005. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/index.html>>. Acesso em: 9 jan. 2009.

WEINER, Tim. **Legacy of Ashes:** The history of the CIA. New York: Penguin, 2008. 832 p.

WRIGHT, Lawrence. **The Spymaster.** Can McConnell fix America's intelligence community? *The New Yorker*, Nova Iorque, 21 jan. 2008. Disponível em: <[www.newyorker.com/reporting/2008/01/21/080121fa\\_fact\\_wright?printable=true](http://www.newyorker.com/reporting/2008/01/21/080121fa_fact_wright?printable=true)>. Acesso em: 28 jul. 2009.

ZEGART, Amy. **Spying Blind:** The CIA, the FBI, and the origins of 9/11. Princeton: Princeton University Press, 2007.