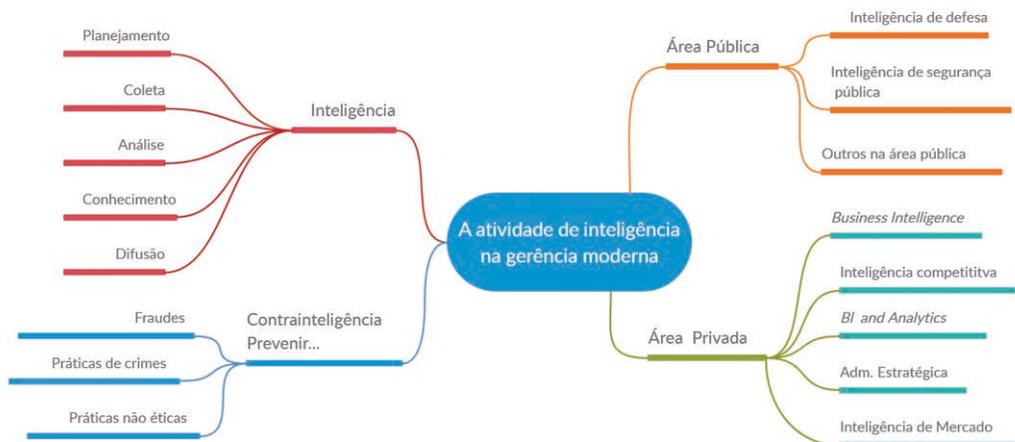


# CAPÍTULO 10

## A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NA GERÊNCIA MODERNA



**Prof. Dr. Herbert Gonçalves Espuny**

## INTRODUÇÃO

A atividade de inteligência sempre foi permeada de certo grau de mistério: os filmes de *Hollywood*, com seus famosos espíões, quase super-heróis, mostram peripécias de setores ultrassecretos, que trabalham para os níveis estratégicos das organizações (normalmente, governos!) e as pessoas que ali trabalham são sobre-humanas, com poderes especiais! Ledo engano!

A atividade de inteligência é baseada numa metodologia bastante organizada, deve ser desenvolvida por pessoas pacientes e estudiosas e o grande objetivo é subsidiar decisões importantes na organização (tanto públicas, quanto privadas!). Antes praticada tão somente por governos, atualmente inteligência como atividade ligada à gestão pode ser praticada por qualquer organização. E mais: as últimas conquistas na área da tecnologia da informação, como o *big data*, por exemplo, tornam a atividade de inteligência perfeitamente possível para organizações de grande, médio ou pequeno porte.

O objetivo deste capítulo é mostrar que as conquistas da chamada indústria 4.0 e, conseqüentemente, da Gestão 4.0 já estão batendo à porta dos profissionais modernos: é preciso conhecer as inovações! É preciso praticá-las! É preciso compreender os conceitos da atividade de inteligência! É preciso adaptar as organizações para estas novas realidades!

## 1. O QUE É INTELIGÊNCIA

Historicamente, o conceito de atividade de inteligência sempre esteve ligado à obtenção de dados e informações para produzir conhecimento. Por exemplo, nos tempos antigos conhecer determinados contextos permitia, por exemplo, vencer uma guerra ou desenvolver outro objetivo específico: “Envia homens que espíem a terra de Canaã, que eu hei de dar aos filhos de Israel; de cada tribo de seus pais enviarei um homem sendo cada qual um príncipe entre eles” (BÍBLIA, Números, 13:1, 2). Esse é o ponto fundamental: conhecer, produzir conhecimento antes, de preferência, do inimigo!

Tecnicamente, a atividade de inteligência busca dados e informações para produzir conhecimento com a finalidade de subsidiar o nível estratégico da empresa.

Apenas para contextualizar, algumas definições importantes:

**DADOS:** material bruto, sem quaisquer análises. São os resultados obtidos nas buscas realizadas. Sem quaisquer considerações, apenas a descrição do evento ou objeto. É a matéria-prima ou o insumo da informação.

**INFORMAÇÃO:** é o conjunto de dados analisados. Pode ser comunicada e há um entendimento sobre o que foi comunicado e recebido. Os dados interpretados levam à informação útil.

CONHECIMENTO: é o trabalho elaborado a partir das várias informações. Subsidia decisões e tem caráter mais complexo (ESPUNY, 2016).

A obtenção de dados e informações pode ser das mais variadas formas. Em organizações governamentais é possível obtê-los por meio de instrumentos caros e especializados, como satélites, por exemplo. Nas organizações privadas, a obtenção deles é feita por meio de pesquisas especializadas, normalmente de fontes abertas, que têm o termo *OSINT*, acrônimo de *open source intelligence*, que significa inteligência de fontes abertas, ou seja, todos podem ter acesso a elas. Diferentemente de fontes mais restritas que envolvam a obtenção por meio de um agente de inteligência ou de um informante, conhecida por *HUMINT*, *human intelligence* (inteligência humana), ou um *IMINT*, *imagery intelligence*, (inteligência de imagens) obtidas por imagens de satélite (OLIVEIRA, 2010).

Complementando o conceito de *OSINT*, o gestor de inteligência deve compreender que a obtenção de dados e informações pode ser fruto de uma pesquisa direta ou de outros órgãos ou empresas. Por exemplo, o gestor pode fazer uma pesquisa direta no seu departamento de atendimento a clientes, monitorando o movimento mensal de reclamações e chegar à conclusão de que a maior incidência de reclamações é a relacionada às embalagens dos produtos comercializados. Esse é um exemplo de fonte primária. Há formas de obter dados por meio da produção de outros: as chamadas fontes secundárias. Por exemplo, utilizar uma pesquisa produzida por uma agência qualquer para saber qual a principal reclamação de um consumidor. É a chamada fonte secundária.

Portanto, podem-se obter dados de fontes primárias ou secundárias. Recomenda-se a utilização das fontes secundárias apenas para complementar o conhecimento. Já as fontes primárias permitem criar um conhecimento mais específico, que gera maior competitividade para aquele que o produz (PASSOS, 2005, p.77). Evidentemente que nem sempre é possível produzir conhecimento baseado em fontes primárias. Exemplificando, o Departamento de Inteligência precisa fornecer elementos de um país estrangeiro em três dias. Claro, o gestor e sua equipe devem obter o máximo possível de fontes disponíveis.

Complementando o conceito de inteligência, note-se que tal atividade é baseada num determinado ciclo – o Ciclo de Inteligência. Gomes e Braga (2004, p. 47) estabelecem as seguintes etapas: necessidade da informação, coleta, análise, disseminação e avaliação.

O ciclo se inicia com a necessidade da informação (que abrange, também, a necessidade de dados). O trabalho só se justifica mediante a motivação adequada.

A etapa seguinte é a coleta, em que os dados e informações são obtidas. Neste ponto é importante observar que o trabalho deve se pautar em preceitos éticos,

ou seja, aqueles conceitos *hollywoodianos* de espionagem não podem e não devem ser aplicados. Tudo deve ser obtido de forma legal e ética. Conheça a recomendação da *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* – SCIP – Profissionais de Inteligência Estratégica e Competitiva.

Deve ser feito dentro dos limites éticos estabelecidos pelo SCIP, sua organização e seus padrões. A espionagem corporativa geralmente implica atividades ilegais, como suborno ou contratação de funcionários para divulgar informações confidenciais (SCIP, 2016).

O trabalho de análise é desenvolvido pelos analistas de inteligência. Tem por objetivo unir as peças obtidas com os dados e informações reportadas. Aplicam-se princípios de lógica, além de ferramentas de gestão para formar uma visão sistêmica do problema abordado.

A disseminação é o direcionamento: a quem interessa o conhecimento produzido? Por princípio da compartimentação, só deve conhecer quem tem a necessidade de ter o conhecimento. A atividade de inteligência subsidia a tomada de decisões por parte do nível estratégico da organização. Não há razão para que outras instâncias ou pessoas tenham acesso ao conhecimento produzido.

Já a etapa da avaliação procura analisar tudo o que foi realizado: desde o planejamento até a execução da atividade. Nesta etapa podem ser corrigidas determinadas providências para que facilitem o processo nas próximas atividades. É a etapa de avaliação da eficácia e da eficiência de todo o trabalho.

## 2. O QUE É GESTÃO 4.0

A Gestão 4.0 é um conceito decorrente da Indústria 4.0. Esta última está vinculada a uma espécie de quarta revolução, que introduziu elementos como a *internet of things*<sup>1</sup> – IoT, *big data*<sup>2</sup>, segurança de dados, dentre outras conquistas tecnológicas modernas.

A utilização do conceito 4.0 advém do consenso da existência de três fases anteriores pelas quais a indústria já havia passado e que o desenvolvimento das

---

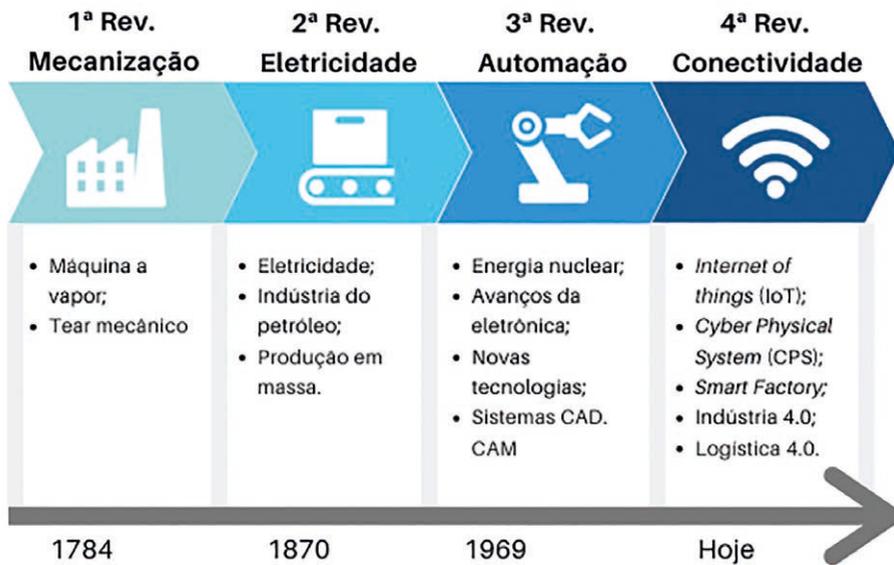
<sup>1</sup> *Internet of Things* – IoT, ou internet das coisas, é um termo que define conexões feitas entre dispositivos. Por exemplo, mecanismo que enche a banheira quando o morador se aproxima da sua casa. Claro, depende de uma programação prévia. Mas, pode conter elementos de inteligência artificial. A internet propicia esta interconexão.

<sup>2</sup> *Big Data* é a área da tecnologia da informação que trata de grandes quantidades de dados.

tecnologias atuais seriam, então, as grandes responsáveis pela nova era de impulso e desenvolvimento da indústria. E, conseqüentemente, da gestão.

A Figura 1 sintetiza bem os passos dados entre a incipiente indústria ao final do século XVIII e a atual indústria 4.0.

Figura 1 - Revoluções Industriais



Fonte: adaptado de Santos *et al.* (2018).

Observe-se que desde a máquina a vapor até as mais recentes evoluções passaram-se 250 anos. Na parte superior da figura há uma palavra-chave que parece ter caracterizado cada uma destas revoluções: mecanização, eletricidade, automação e conectividade.

Em relação especificamente à gestão 4.0, observe-se que o próprio conceito de gestão abrange uma série de atividades: oriunda da Ciência da Administração, o conceito de gestão pode ser desdobrado nas mais diversas áreas, tais como *marketing*, logística, recursos humanos, segurança, dentre várias outras.

### 3. A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

A atividade de inteligência moderna deriva de práticas bastante antigas. Em todos os períodos da história houve a preocupação com a obtenção de informações que possam subsidiar invasões, guerras, punições, dentre outras situações.

Cartas assírias datadas no século VII a.C. mostram, por exemplo, pastores como confidentes, relatórios de desertores do exército inimigo, bem como a presença de um oficial de informações entre o conjunto de tropas que compunham o contingente com o qual a corte assíria passaria para o país de Mazamua (em Pérsia antiga) (tradução do autor) (NAVARRO, 2009, p.29).

Muito enfaticamente, o objetivo sempre foi a obtenção de dados e informações. Em outras palavras, a atividade de inteligência, desde sempre, foi associada à espionagem. Esta ideia acabou reforçada pelos inúmeros filmes de Hollywood que reforçam este conceito.

Mas, atualmente, a atividade de inteligência tem a ver com a obtenção de dados e informações, tanto na área pública, quanto na área privada, mas dentro de padrões éticos e profissionais.

Historicamente, a atividade de inteligência está ligada às atividades militares. No Brasil, as primeiras organizações de inteligência surgiram no âmbito estatal, especialmente nas instituições militares.

Há, ainda, uma questão de terminologia:

O órgão mais representativo dessa realidade era o extinto Serviço Nacional de Informações – SNI (1964 - 1990). Antes do SNI, o Serviço Federal de Informações e Contra-Inteligência - Sfici (1956 - 1964), também utilizava o termo “informações” ao invés de “inteligência”. Somente em 1990, foi criado o Departamento de Inteligência – DI (1990 - 1992), posteriormente a Subsecretaria de Inteligência – SSI (1992 - 1999) e, finalmente, a ABIN (de 1999 até hoje) (...) (ESPUNY, 2016, p. 32-33).

Na área privada, vários dos conceitos e práticas da inteligência passaram a subsidiar estratégias organizacionais. A figura a seguir (Quadro 1) mostra denominações – tanto na área pública, quanto na área privada – da inteligência no Brasil.

Quadro 1 - Atividade de inteligência no Brasil

<b>ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO BRASIL</b>	
<b>ÁREA PÚBLICA</b>	
ÓRGÃO CENTRAL	ABIN – AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA Inteligência de Estado e coordenação geral da Inteligência Bases legais: Lei 9883/1999 (BRASIL, 1999), Decreto-Lei 4376/2002 (BRASIL, 2002)
<b>SUBSISTEMAS</b>	
INTELIGÊNCIA DE DEFESA	SINDE – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE DEFESA Base legal: Portaria Normativa nº 295, de junho de 2002, do Ministério da Defesa (BRASIL – MINISTÉRIO DA DEFESA, 2002)
INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	SISP – SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA Base legal: Decreto 3695/2000 (BRASIL, 2000)
OUTROS NA ÁREA PÚBLICA	a) COAF – Lei 9613/98 (BRASIL, 1998); b) SIF – Sistema de Inteligência Fiscal – Protocolo ICMS (MF) Nº 66 de 03/07/2009 / CONFAZ – Conselho Nacional de Política Fazendária (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2009); c) Outros órgãos em Estados e Municípios.
<b>ÁREA PRIVADA</b>	
ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA SOB DIVERSAS DENOMINAÇÕES	a) <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i> (TURBAN et al, 2009); b) INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (VEIGA, ZOTENS, 2012), (GESTÃO DA INFORMAÇÃO, INOVAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2013), (PASSOS, 2005), (PASSOS, MARTINI, 2010), (FULD, 2007), (GARBER, 2001), (TARAPANOFF, 2004); c) <i>BUSINESS INTELLIGENCE AND ANALYTICS</i> – BI&A (CHEN, CHIANG, STOREY, 2012); d) ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (BELMIRO et al, 2014); e) INTELIGÊNCIA DE MERCADO (MARÓSTICA, MARÓSTICA e CASTELO BRANCO, 2014).

Fonte: adaptado de Espuny (2016).

Observe-se que o órgão central de inteligência é a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN. A partir daí, expressam-se os subsistemas de inteligência de defesa e de inteligência de segurança pública, representando a área estatal. Já na área privada, várias denominações, de acordo com as especificidades do trabalho desenvolvido, podem ser adotadas:

- *Business intelligence* – BI – Inteligência de negócios. Coleta dados e informações, produz análises e compartilha com os interessados no desenvolvimento de negócios (TURBAN et al., 2009);

- Inteligência competitiva: tem a finalidade de coletar dados e informações da concorrência, clientes e mercado em geral para subsidiar decisões corporativas (VEIGA; ZOTES, 2012);

- Inteligência de mercado: coleta de dados e informações para obter, com a análise pertinente, caminhos de desenvolvimento e penetração de produtos.

Vários outros termos podem representar a atividade de inteligência. Nada impede, enfim, que a organização crie um termo próprio para expressar a atividade de coletar dados e informações para produzir o conhecimento adequado para otimizar suas atividades no mercado.

#### 4. DIVISÕES CLÁSSICAS DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA

Tradicionalmente, há algumas divisões na área da inteligência. A atividade se divide em:

- Inteligência: prática central, que tem por objetivo coletar dados e informações para produzir conhecimento que possa subsidiar as decisões da alta direção da organização;
- Contrainteligência: prática que tem por objetivo neutralizar o efeito de atividades que pretendam impedir o sucesso da organização, seja por meio de fraudes (ou outras práticas criminosas e/ou não éticas), seja por meio de atitudes indevidas produzidas por funcionários ou outros *stakeholders*.

A área da atividade de inteligência, ainda – classicamente – pode propiciar duas funções distintas: a função de agente de inteligência, que teria por objetivo coletar dados e informações; e a função de analista de inteligência, que – após a análise dos dados e informações – produziria o conhecimento. Podem ocorrer ou não a divisão de tais tarefas, haja vista o tamanho da organização e os funcionários alocados para tal atividade.

De qualquer forma é importante ressaltar que a atividade de inteligência é feita em etapas:

Etapas 1 - Planejamento – o que se quer saber;

Etapas 2 - Coleta – obtenção de dados e informações;

Etapas 3 - Análise – análise pertinente dos dados e informações obtidos;

Etapas 4 - Conhecimento – produção de relatório com as conclusões obtidas;

Etapas 5 - Difusão – basicamente, o principal decisor da organização é quem deve recepcionar o conhecimento recebido. Mas, às vezes, outros envolvidos devem receber o conhecimento, principalmente se as decisões da organização são feitas por colegiado (vários decisores).

Uma observação importante: a fase de coleta precisa e deve receber ajuda de instrumental adequado: *softwares* que possam agilizar a coleta de dados e informações, além de um sistema organizado de *big data* ajudam a materializar esta fase.

Também a fase de análise, dependendo da quantidade de dados obtidos, pode ser facilitada por um *software* de análise de vínculos, que pode contribuir, também, para a integração de dados de diversas plataformas, implementando a interoperabilidade dos sistemas.

## 5. EXEMPLO DE IMPLANTAÇÃO DE ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NUMA ORGANIZAÇÃO

Apenas para exemplificar, observe-se um exemplo de atividade de inteligência numa organização.

A suposta organização será a de uma nova loja de sapatos num determinado bairro X.

**Etapa 1: O que se quer saber** – Seria adequada a implantação de uma nova loja de sapatos no bairro X?

**Etapa 2: Coleta** – Todos os dados e informações disponíveis devem ser utilizados. Por exemplo, há pesquisas de mercado desenvolvidas no bairro? Se sim, contemplam a questão do consumo de sapatos? Nas estatísticas oficiais, quantos habitantes há no bairro? Quantas lojas de sapatos há na região? Há demanda para sapatos específicos, como para serem usados em escolas, academias de condicionamento físico e/ou esportes, escolas de artes marciais, clubes, dentre outros? Há empresas – indústrias – na área? Seria possível fazer algum tipo de convênio (estandes locais, descontos para funcionários etc.) com as organizações da área? Estes e vários outros dados podem ser levantados pelos agentes de inteligência. Observe-se que muitos destes dados podem ser obtidos com a área de *marketing*. Mas, a atividade de inteligência aprofunda a obtenção de dados e informações, fazendo pesquisas diretas e analisando não só aspectos de mercado, mas logísticos e operacionais, também. O agente de inteligência não só obtém dados de fontes abertas (as obtidas em estatísticas, pesquisas, internet etc.), mas pode ir a campo – também – para obter dados como a localização das empresas, a distância entre a loja que se pretende montar e o fluxo de pessoas, a disposição das empresas a fazer convênios, entre outros.

**Etapa 3: Análise** – Os analistas de inteligência cruzam os dados e informações e produzem o conhecimento pertinente. Por exemplo, no bairro X há três lojas de sapatos, uma delas é gigantesca que trabalha com estoques obtidos em condições especiais nas fábricas (portanto, cobra um preço muito baixo!). Esta citada loja possui convênio com as quatro escolas e as oito indústrias do bairro e envia vendedores diretamente para tais locais. Em síntese, seriam necessários tempo e dinheiro suficientes para enfrentar a concorrência citada por um bom período. Outro bairro, com menos concorrência, economizaria recursos da organização.

**Etapa 4: Conhecimento** – Produção de relatório demonstrando todos os aspectos das análises desenvolvidas, com tabelas e projeções. O relatório produzido deve ser claro para subsidiar a decisão mais adequada.

**Etapa 5: Difusão** – Entregar o conhecimento produzido para aqueles que efetivamente têm a função de decidir.

Uma observação importante: o pessoal de inteligência produz o conhecimento, mas não deve decidir. Além disso, não deve expressar quaisquer opiniões a favor ou contra determinada decisão ou caminho que a empresa deva optar. Muitas vezes, a decisão está na esfera política da organização, que – por motivos variados – pode optar por caminhos nem sempre recomendados pela inteligência. Portanto, a atividade deve se ater às questões institucionais e aos limites que toda e qualquer atividade tem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo já não é o mesmo! A quantidade de dados, informações e a produção de conhecimento batem todos os recordes. As organizações precisam estar preparadas, pois a questão está ligada a um princípio fundamental: o da competitividade. Só sobreviverão as organizações mais competentes. Só sobreviverão as organizações que são capazes de aprender. Só sobreviverão as organizações capazes de se adaptarem em qualquer cenário. No mundo 4.0, o conhecimento é pedra fundamental.

## REFERÊNCIAS

- ESPUNY, Herbert Gonçalves. **Conhecimento e Gestão: A Atividade de Inteligência na Polícia Civil do Estado de São Paulo**. 2016. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP. Disponível em: [https://www.unip.br/presencial/ensino/pos\\_graduacao/strictosensu/eng\\_producao/download/eng\\_herbertgoncalvesespuny.pdf](https://www.unip.br/presencial/ensino/pos_graduacao/strictosensu/eng_producao/download/eng_herbertgoncalvesespuny.pdf). Acesso em: 01 dez. 2019.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MARÓSTICA, Eduardo; MARÓSTICA, Neiva Alessandra Coelho; CASTELO BRANCO, Valdec Romero. **Inteligência de Mercado**. Eduardo Maróstica (organizador). São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- OLIVEIRA, Marcel Carrijo de. **A Democratização Tardia da Inteligência na Argentina e no Brasil**. Dissertação apresentada à Universidade de Brasília Programa de Relações Internacionais. Orientador: Prof. Dr. Alcides Costa Vaz. Brasília: 2010. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9081/1/2010\\_MarcelCarrijoOliveira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9081/1/2010_MarcelCarrijoOliveira.pdf). Acesso em: 01 dez. 2019.

- PASSOS, Alfredo. **Inteligência Competitiva**. Como fazer a IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE Editora, 2005.
- SANTOS, Beatrice Paiva *et al.* Indústria 4.0: Desafios e Oportunidades. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v.4, n.1, p.111-124, 2018.
- SCIP. Strategic and Competitive Intelligence Professionals. **Code of Ethics**. Disponível em: <http://www.scip.org/page/CodeOfEthics>. Acesso em: 01 dez. 2019.
- TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; ARONSON, Jay E.; KING, David. **Business Intelligence**. Um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- VEIGA, Carla Carvalho; ZOTES, Luiz Pérez. Contribuições da Inteligência Competitiva para a Formulação e Implantação da Estratégia. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. v. 7, n. 4, 2012, p. 628-640.

