



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

ISABELLA MOREIRA DOS SANTOS

**ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES:
UMA ABORDAGEM RELACIONAL COM A POLÍTICA DE
INFORMAÇÃO**

BELO HORIZONTE

2014

ISABELLA MOREIRA DOS SANTOS

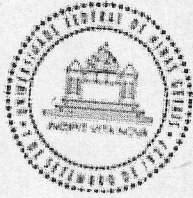
**ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES:
UMA ABORDAGEM RELACIONAL COM A POLÍTICA DE
INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Macedo Kerr Pinheiro.

BELO HORIZONTE

2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação, intitulado "**Atividade de inteligência aplicada às organizações: uma abordagem relacional com a política de informação**" autoria de **Isabella Moreira dos Santos** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Profa. Dra. Marta Macedo Kerr Pinheiro
Escola de Ciência da Informação – UFMG
Orientadora

Profa. Dra. Cátia Rodrigues Barbosa
Escola de Ciência da Informação – UFMG

Data da aprovação: Belo Horizonte, 27 de janeiro de 2014

*Dedico este trabalho à todos que, com sua inteligência e liberdade de ser,
lutam pela Paz, pela Justiça e pelo Amor, na busca de um mundo cada vez
mais democrático, solidário e fraterno.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer minha brilhante orientadora, Prof. Dra. Marta Kerr, não somente pela dedicação, comprometimento e apoio mas, principalmente, pelo carinho, paciência e confiança, durante todo o processo de desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

À todos os professores, do curso de especialização de gestão estratégica da informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, que incentivaram meu espírito investigativo e me acolheram em todas as suas aulas ministradas.

Às secretárias Sônia e Cláudia, do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, pelo eficiente atendimento aos alunos, de forma sempre prestativa, competente e carinhosa.

Ao meu pai, Prof. Dr. Pedro Paulo Christovam dos Santos, por me ensinar a viver com razão e fé na morada do Ethos, por sempre me mostrar o caminho em direção à estrela e por me oferecer, incondicionalmente, seu colo de pai: seguro, amoroso e aconchegante.

À minha madrinha Magdala Costa que, com sua genialidade, acompanha os passos da minha vida, confiando na minha caminhada e desejando sempre minha felicidade, com todo o seu bom coração.

Em especial, agradeço com todo meu amor e desejo, meu marido Fernando, que com sua sabedoria, força e generosidade, me oferece, gratuitamente e cotidianamente; seu amor, que me traz alegria; sua coragem, que me traz segurança e; seu olhar, que me faz agradecer à Deus, todos os dias, pela Graça do nosso encontro.

PENSAMENTO

“A presença da luz é como a aurora que anuncia. A alma abandona a provação da aridez, tranquilamente, para vislumbrar o doce crepúsculo da silenciosa contemplação”.

(Prof. Christovam Colombo dos Santos)

RESUMO

As organizações, em tempos de mudança, vêm se reinventando em relação a diversos aspectos gerenciais, tecnológicas e comportamentais, a partir da reformulação de suas estratégias para sobreviverem nesse ambiente de diversificados conglomerados político-econômicos e de novas forças de Poder. Diante desse cenário, cada vez mais competitivo, é primordial a busca constante por Inteligência, sob seus três aspectos: conhecimento, atividade e organização. Para tal, é fundamental a compreensão, no contexto da Ciência da Informação, do papel da política de informação na atividade de inteligência das organizações, a partir de alguns pressupostos que nortearam o desenvolvimento do trabalho, tais como: : i) a relevância da atividade de inteligência nas organizações contemporâneas; ii) a dependência da função norteadora de uma política enquanto processo de mediação para as ações da organização; iii) a necessidade dos sistemas de informação como apoio ao processo de tomada de decisão pelas organizações; e iv) o papel transdisciplinar e mediador do profissional da informação. Sendo assim, a presente pesquisa objetiva compreender as fronteiras de atuação da atividade de inteligência, como subdomínio da política de informação, identificando a sua relação de aplicabilidade em organizações, de acordo com a estrutura política que melhor se adapte a ela. Para o cumprimento do objetivo foi necessária uma revisão bibliográfica que fundamente, teoricamente, o estudo de caso da empresa de Inteligência de Mercado Esto, como unidade de análise; além, de nos fazer refletir sobre como as organizações competentes informacionalmente, integram ou podem integrar; seu Saber do Fazer – de técnicas inovadoras que produzam conhecimento de inteligência; com seu Saber do Agir – de ações éticas-políticas, a partir do exercício do diálogo e do olhar para o Bem Comum.

Palavras-chave: atividade de inteligência; atividade de inteligência aplicada às organizações; política de informação; política de inteligência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1- Acepções de inteligência segundo ShermanKent.....	21
QUADRO 2 -Categorias de Inteligência.....	33
QUADRO 3 - Classificação da inteligência segundo a doutrina da escola superior de guerra (ESG):.....	36
QUADRO 4 - Esquema comparativo-sintético da atividade de inteligência.....	40
QUADRO 5 - Subdomínios da política de informação	59
FIGURA 1 -Ciclo de inteligência segundo a doutrina brasileira	29
FIGURA 2 - O ciclo de produção do conhecimento	29
FIGURA 3 - Síntese do Sistema de Inteligência	31
FIGURA 4 - Como estão vinculados os ambientes interno e externo.....	49
FIGURA 5 - A evolução do controle da informação	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 INTRODUÇÃO AOS SISTEMAS LIGADOS À INFORMAÇÃO	15
2.1 Teoria Geral de Sistemas	15
2.2 Sistema de comunicação	17
2.3 Sistema de Informação	18
3 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA	20
3.1 Inteligência	20
3.2 Sistema de Inteligência	27
3.3 Categorias da Atividade de Inteligência	32
4 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES	44
4.1 Dado, informação, conhecimento e inteligência	44
4.2 Monitoramento Ambiental	47
4.3 Modelos de Governo Informacional	50
5 POLÍTICA DA INFORMAÇÃO	53
5.1 Conceitos básicos	53
5.2 Subdomínios da Política de Informação	57
5.3 Política de Inteligência	60
6 ESTUDO DE CASO: esto	63
6.1 A esto: Gestão de Oportunidades	63
6.2 O mercado de mineração: demanda x oferta de ativos minerários	65
6.3 Sistema de Inteligência minerária Esto	66
6.3.1 Identificação dos Fornecedores dos Ativos Minerários / Orientação de Inteligência esto	67
6.3.2 Seleção dos ativos minerários (produção de inteligência esto)	69
6.3.3 Apresentação dos ativos às empresas investidoras (difusão de inteligência esto) 69	
6.4 Política de inteligência minerária esto	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

A mudança de paradigma político-econômico e sociocultural da sociedade contemporânea nos exige uma capacidade de flexibilidade e rapidez para a geração de conhecimento, forma de riqueza privilegiada dessa sociedade.

As organizações, em tempos de mudança vêm se reinventando em relação a diversos aspectos gerenciais, tecnológicas e comportamentais, a partir de reformulação de suas estratégias para sobreviverem nesse ambiente de diversificados conglomerados empresariais e novas forças de poder. Diante desse cenário, cada vez mais competitivo, é primordial a busca constante por Inteligência. É importante destacarmos que, para o presente trabalho, entendemos inteligência sob três aspectos: conhecimento, atividade e organização, tema a ser desenvolvido no capítulo 3.

Nas organizações, a Inteligência é essencial, tanto para a salvaguarda de conhecimentos sensíveis como para a obtenção de vantagem competitiva. Entretanto, é fundamental uma compreensão ampla do cenário macroeconômico, político e sociocultural, em que as organizações se encontram, além do comprometimento dos governantes na formulação de políticas que norteiem - tanto os objetivos organizacionais, como o emprego dos meios necessários à sua conquista – para o funcionamento de um sistema que mantenha a cadeia informacional cada vez mais inventiva e criadora.

A relevância da atividade de inteligência, na produção de conhecimento de inteligência, em seus campos de atuação, nos coloca questões éticas e políticas a serem discutidas em relação à diversas particularidades e nos faz pensar, sobre a pertinência da política de informação, nesse contexto, principalmente pela influência inevitável do poder que as informações podem acarretar e a diretriz dada pela política para o melhor desenvolvimento das organizações e da sociedade.

A análise da Inteligência em seus respectivos contextos sócio-econômico-culturais nos permitirá localizar melhor qual a abordagem científica deveremos aprofundar para aplicarmos às organizações contemporâneas, considerando, evidentemente, a influência da informação, na era do conhecimento, em relação ao poder, à política e à economia dessas organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.

O presente trabalho possui como objetivo de pesquisa compreender qual o melhor modelo de inteligência que se adeque às estruturas políticas das organizações. Para tal, faz-se necessário um levantamento bibliográfico relacionado aos campos de atuação, nas organizações, da atividade de inteligência e da política de informação. Este arcabouço teórico buscará diferenciar os conceitos entre os campos de atuação da atividade de inteligência, além de nos ajudar a refletir sobre a importância de um estudo sobre a política de informação, no contexto organizacional.

Deste modo, o problema de pesquisa pode ser formulado através da seguinte pergunta: a política informacional das organizações influencia o uso de suas atividades de inteligência? Pretende-se responder à esta pergunta após a análise da aplicabilidade da atividade de inteligência nas organizações.

Como direcionamento para o desenvolvimento desse trabalho, tomam-se como pressupostos norteadores: i) a relevância da atividade de inteligência nas organizações contemporâneas; ii) a dependência da função norteadora de uma política enquanto processo de mediação para as ações da organização; iii) a necessidade dos sistemas de informação como apoio ao processo de tomada de decisão pelas organizações; e iv) o papel transdisciplinar e mediador do profissional da informação.

Sendo assim, o objetivo geral é compreender as fronteiras de atuação da atividade de inteligência como subdomínio da política de informação, podendo assim identificar a sua relação de aplicabilidade em organizações, de acordo com a estrutura política que melhor se adapte a ela.

Tentar-se-á alcançá-lo cumprindo os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar no escopo da atividade de inteligência os seus conceitos, fundamentos e princípios relacionados;
- b. Distinguir as categorias de inteligência e sua respectiva aplicabilidade;
- c. Relacionar política de informação às atividades de inteligência de uma organização;
- d. Ilustrar os objetivos acima citados, a partir do estudo de caso de uma organização voltada para o mercado, que utiliza a atividade de inteligência como apoio ao seu processo decisório.

De acordo com o objetivo geral do trabalho de conclusão de curso, e seus respectivos objetivos específicos, será necessária a utilização de uma metodologia de pesquisa bibliográfica e documental para posterior aplicabilidade dos diversos conceitos e pressupostos relacionados, a partir de um estudo de caso, de acordo com o contexto do tema proposto, visando sempre contribuir com a comunidade científica.

A pesquisa será descritiva, no sentido de delinear os campos de atuação da atividade de inteligência, incluindo a identificação de semelhanças e diferenças dos seus conceitos, categorias e sistemas e, sua relação com a política de informação, incluindo seus subdomínios. Assim, fica claro que, a característica essencial deste trabalho é uma abordagem qualitativa do tema, que está intimamente ligado aos objetivos propostos, acima citados.

A unidade de análise, do estudo de caso em questão, será a empresa de inteligência de mercado **Estto**, especificamente o setor de mineração no qual a empresa atua no mercado. Este recorte nos permitirá analisar, qualitativamente, como se dá a relação entre a atividade de inteligência e a política de informação dentro de uma organização, e explicará o por quê dessa relação, ou seja, buscaremos dar sentido à presente pesquisa.

A empresa **Estto** foi escolhida, não só pela forma como atua no mercado, mas também pelo fato da pesquisadora ter trabalhado nesta, como analista de informações, durante quatro anos. O setor de mineração foi estudado, não só pela

experiência da **Estto** neste mercado específico, mas também pelo fato da pesquisadora ter trabalhado, anteriormente, como analista de planejamento e projetos em uma empresa pública, de economia mista, voltada para o setor de mineração. Neste sentido, ressaltamos que a experiência da pesquisadora facilitou, tanto o processo de coleta e análise dos dados, como o de observação e interpretação dos fatos, estudados nesta pesquisa, pelo recorte feito como unidade de análise.

A metodologia de estudo de caso foi escolhida na pesquisa para testar a aplicabilidade do processo de conceituação e categorização para delimitação de domínio, identificação e confirmação dos termos que serão abordados na revisão bibliográfica, pois segundo Yin (2003 *apud* CERVANTES, 2006), “pode-se definir o estudo de caso como uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real.” O estudo de caso “beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”. (YIN, 2003 *apud* CERVANTES, 2006). Aqui, é importante destacar que, este estudo não pretende representar uma amostragem com o experimento, mas sim buscar expandir e generalizar as teorias abordadas.

A pesquisa terá como base material, relacionado ao tema, livros, revistas, artigos, monografias, dissertações e teses, disponibilizados em bibliotecas e em arquivos eletrônicos na internet, de portais científicos confiáveis e seguros, além de documentação (sigilosa), derivada do sistema de inteligência da **Estto**.

As fontes privilegiadas da pesquisa bibliográfica abordam a inteligência no campo da Ciência da Informação, a partir de artigos, dissertações e teses de autores, tais como: Marta Kerr Pinheiro, Aldo Barreto, Vladimir Brito, Rodrigo Marques e Rodrigo Maciel, encontrados em portais científicos, tais como perspectiva em ciência da informação, Enancib, Ibict, Portal Capes, etc.

As fontes relacionadas ao tema de atividade de inteligência e sua importância estratégica são livros e revistas publicados por instituições de referência, tais como: Ministério Público, Escola Superior de Guerra (ESG), Agência Brasileira de Inteligência, etc.

As fontes relacionadas à atividade de inteligência aplicada às organizações são livros de autores renomados internacionalmente, tais como Fuld, Davenport, Prusak e Nonaka e Takeuchi, além de sites de instituições relacionadas à inteligência competitiva, por exemplo.

Algumas fontes bibliográficas de autores tais como Johannes Hessen, Dalmo Dallari, Kira Tarapanoff e Cepik foram utilizadas como fundamentação teórica para o desenvolvimento do trabalho.

As fontes de informação, relacionadas ao estudo de caso da empresa **Estto**, foram documentais; tais como relatórios, projetos de estudos de mercado, contratos de confidencialidade e; de observação, feitas através de entrevista com o diretor da empresa e através da experiência adquirida da pesquisadora, no período de atuação como analista de informações da empresa. Tais informações coletadas não foram disponibilizadas, no presente trabalho, devido ao seu caráter sigiloso e ao compromisso ético da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros, que no caso específico, são denominados investidores e investidos, como veremos no capítulo 6, dedicado ao estudo de caso da **Estto**.

O conhecimento da aplicabilidade teórica e o estudo da empresa como exemplo prático, demonstrarão; não só a relevância do tema nos dias de hoje, principalmente pelo nível estratégico em que se situa; mas também a importância de uma revisão bibliográfica que nos ajude a localizar o que ver, o que antever e o que prover, ou seja, orientar à organização estudada em seus processos de inteligência para o enfrentamento dos desafios atuais.

Segundo Gonçalves (2010), autor do livro *Atividade de Inteligência e Legislação Correlata*, a atividade de inteligência é muito pouco estudada no Brasil devido ao preconceito em relacioná-la aos serviços secretos com um passado autoritário e repressor e também por ser uma área do conhecimento hermética, mas ressalta a importância da atividade de inteligência como instrumento de defesa das instituições democráticas e da sociedade, pois para ele:

Em um ambiente doméstico e internacional caracterizado pela insegurança, e onde a informação adquire maior importância a cada dia, a atividade de inteligência se mostra essencial para assessorar o processo decisório das mais altas esferas públicas e privadas. Conhecimento é poder, e sem o conhecimento o homem não passa de uma folha lançada ao vento, sem qualquer controle sobre seu destino.(GONÇALVES, 2010, p.5-6).

Consta, no mesmo livro citado acima, na apresentação feita pelo Dr. Denílson Feitoza, coordenador da série “Inteligência, Segurança e Direito”, Doutor em Direito e Procurador de Justiça, aponta a prospectiva para a inteligência, nos próximos cinco a dez anos, indicando cenários com significativas transformações, dentre elas:

a inteligência procurará justificar-se e adequar-se como método proporcional, controlável, eficiente e federativo-cooperativo, bem como desenvolver-se como método pluriagencial, interdisciplinar e interparadigmático, adequado a fenômenos complexos e dialéticos.(GONÇALVES, 2010, Apresentação da Série)

Na busca da integração do exercício político com a conduta ética, a habilidade técnica e a criatividade inventiva dos atores envolvidos em uma organização, inserida na sociedade da informação e do conhecimento, buscaremos estimular a reflexão sobre a importância da Política de Inteligência, enquanto subdomínio da Política de Informação, como mediadora de ações organizacionais que vise uma verdadeira transformação sociocultural, pela colaboração informacional entre seus membros.

Após esta introdução, no capítulo 2 será estabelecida a definição geral de sistemas, sistema de comunicação e sistema de informação, com o objetivo de melhor compreensão de como funciona um sistema de inteligência, que será abordado no capítulo 3, juntamente com os conceitos básicos, princípios e categorias relacionadas à atividade de inteligência.

No capítulo 4 desenvolveremos sobre a aplicabilidade da atividade de inteligência nas organizações, com o intuito de diferenciarmos dado, informação, conhecimento e inteligência, relacionar inteligência com organização, a partir do reconhecimento de seu conhecimento, tanto como apoio ao processo de tomada de decisão como para a obtenção de vantagem competitiva das organizações, além de levantarmos a

importância na análise de ambientes internos e externos organizacionais, mercados e modelos de governo informacional.

No capítulo 5, abordaremos a política de informação, discorrendo sobre conceitos básicos relacionados ao tema, tais como política, poder, ética, economia, Estado e sociedade, para depois adentrarmos em conceitos de política de informação e sua relação com a atividade de inteligência, a partir de política de inteligência.

O capítulo 6 será destinado ao estudo de caso da empresa de inteligência **Estto**, onde a partir de um recorte de um dos setores em que atua, buscaremos compreender, a partir de exemplos práticos, como a atividade de inteligência é sistematizada dentro de uma organização e sua relação com a política que norteia esse processo.

Finalizando, retomaremos no capítulo 7, nas considerações finais, o raciocínio desenvolvido ao longo do trabalho, no sentido de verificar o cumprimento dos objetivos propostos na pesquisa, além da colocação de algumas observações sobre a importância de futuros estudos relacionados ao tema em questão, devido a sua pertinência e relevância, nos dias atuais.

2 INTRODUÇÃO AOS SISTEMAS LIGADOS À INFORMAÇÃO

Os princípios e os conceitos básicos relacionados à constituição de um sistema, apresentados a seguir, são fundamentais para a compreensão da atividade de inteligência e seu objetivo, dentro de uma organização, já que seus elementos e suas relações definem o escopo de sua atividade.

Inicialmente será apresentada a Teoria Geral de Sistemas para conceituarmos sistemas de comunicação e de informação, pilares para a compreensão do funcionamento de um sistema de inteligência, que desenvolveremos no capítulo seguinte.

2.1 Teoria Geral de Sistemas

No início do século, todas as ciências eram predominantemente influenciadas por três princípios intelectuais que faziam parte de uma abordagem clássica: o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo. Chiavenato (1993, p.682), conceitua esses princípios da seguinte forma:

O *reducionismo* é o princípio que se baseia na crença de que todas as coisas podem ser decompostas e reduzidas em seus elementos fundamentais simples, que constituem as suas unidades indivisíveis. (...).

O reducionismo serve-se do *pensamento analítico* para explicar as coisas ou para tentar compreendê-las melhor. A análise consiste em decompor o todo, quanto possível, em partes mais simples, independente se indivisíveis, que são mais facilmente solucionadas ou explicadas e, posteriormente, agregar essas soluções ou explicações das partes. (...)

O *mecanicismo* é o princípio que se baseia na relação simples de causa-e-efeito entre dois fenômenos. Um fenômeno constitui a causa de outro fenômeno (seu efeito), quando ele é necessário e suficiente para provocá-lo. (...).

Com o advento da Teoria Geral de Sistemas, os princípios acima citados foram substituídos pelos princípios opostos do **expansionismo**, do **pensamento sintético** e da **teleologia**. Vejamos seus conceitos, segundo Chiavenato (1993, p.683):

O expansionismo é o princípio que sustenta que todo fenômeno é parte de um fenômeno maior. (...)

Segundo o pensamento sintético, o fenômeno que se pretende explicar é visto como parte de um sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha nesse sistema maior. (...)

A teleologia é o princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito. Em outros termos, a relação causa-efeito não é uma relação determinística ou mecanicista, mas simplesmente probabilística. (...) O sistema apresenta características próprias que podem não existir em cada uma de suas partes integrantes. A partir desta concepção, os sistemas passam a ser visualizados como entidades globais e funcionais em busca de objetivos e finalidades.

Após o entendimento destes três princípios, podemos desenvolver as noções de **sistema, comunicação, informação e controle**, a partir do conceito de cibernética, considerada como ciência interdisciplinar que auxilia outras ciências, através dos sistemas de organização, processamento e controle de informação. Vejamos seu conceito, segundo Chiavenato(1993, p.691):

Cibernética é a ciência da comunicação e do controle, seja nos seres vivos, seja na máquina. A comunicação é que torna os torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula seu comportamento. A Cibernética compreende os processos e sistemas de transformação da informação e sua concretização em processos físicos, fisiológicos, psicológicos, etc. O seu núcleo são os sistemas de processamento das mensagens.

Bertalanffy (1975) salienta que:

a Cibernética é uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema, e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente.(BERTALANFFY, 1975 *apud* CHIAVENATO, 1993, p.691).

Já Chiavenato (1993, p.692), conceitua sistema, segundo definição de Bertalanffy (1975) como sendo:

um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas, decorrem dois conceitos: o de propósito (ou objetivo) e o de globalismo (ou totalidade).

Percebemos, a partir de então, que o campo de estudo da Cibernética são os sistemas. Sendo que sistema “ é qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados”.(BEER, 1969 *apud* CHIAVENATO, 1993, p.692).

Segundo Chiavenato (1993, p.692), pode-se definir um sistema como:

um conjunto de *elementos* dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas (informação, energia ou matéria) e fornecendo saídas (informação, energia ou matéria) processadas. Os *elementos*, as *relações* entre eles e os *objetivos* (propósitos) constituem os aspectos fundamentais da definição de um *sistema*.

A Teoria dos Sistemas é uma decorrência da Teoria Geral de Sistemas desenvolvida por Bertalanffy que se fundamenta em três premissas básicas: os sistemas existem dentro de sistemas, os sistemas são abertos e as funções de um sistema dependem de sua estrutura.

É importante ressaltarmos, que o entendimento de **organização**, nesse trabalho, parte do pressuposto em caracterizá-la como um sistema aberto, por apresentar comportamento probabilístico e não-determinístico, pois segundo Chiavenato (2006, p.80) a:

(...) Teoria de Sistemas permite reconceituar os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e a integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes.

2.2 Sistema de comunicação

Para que possamos compreender o que é um sistema de comunicação, é necessário o entendimento básico da **teoria matemática da informação**, criada por Shannon e Weaver (1949, *apud* Chiavenato, 1993) que é um ramo da Matemática aplicada que utiliza um método para ao cálculo da probabilidade, com base em resultados da física estatística.

Para desenvolver sua **teoria sobre comunicações**, Shannon (1949 *apud* Chiavenato, 1993) introduziu, a partir da teoria da informação, noções de estatística mais generalizadas e atenção a aspectos de maior amplitude em relação aos dispositivos de comunicações. A partir daí, desenvolveu o **sistema de comunicação** composto de seis componentes: **fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído**.

Chiavenato (1993), descreve o papel de cada um dos componentes que compõem um sistema de comunicação. Vejamos então:

Fonte significa a pessoa, coisa ou processo que emite ou fornece as mensagens por intermédio do sistema.

Transmissor significa o processo ou equipamento que opera a mensagem, transmitindo-a da fonte ao canal.

Canal significa o equipamento ou espaço intermediário entre o transmissor e o receptor, no sistema de comunicação.

Receptor significa o processo ou equipamento que recebe a mensagem no canal (decodificador).

Destino significa a pessoa, coisa ou processo a quem é destinada a mensagem no ponto final do sistema de comunicação.

Ruído significa a quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. (CHIAVENATO, 1993, p.708-709).

2.3 Sistema de Informação

A partir da generalização de Chiavenato (1993), diante da premissa de que a teoria da informação parte do princípio de que a função macroscópica das partes é a mesma para todos os sistemas, poderemos fazer uma analogia concluindo que:

Em todos os sistemas de informação, a fonte serve para fornecer mensagens. O transmissor opera nas mensagens emitidas pela fonte, transformando-as em forma adequada ao canal. O canal leva a mensagem sob a nova forma para um local distante. O ruído perturba a mensagem no canal. O receptor procura decifrar a mensagem gravada no canal e a transforma numa forma adequada ao destino.(CHIAVENATO, 1993, p.708-709).

É importante destacar aqui um conceito de informação que seja relevante no contexto do trabalho. Cervantes (2006, p.8) desenvolve sobre a visão de Barreto (1994,p.3) em relação à informação, pois para ele:

informação é um agente mediador na produção do conhecimento, qualifica-se, em forma e substância, como estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento.

Segundo Cervantes (2006, p.9):

Para Cohen (1995, p.14), a expressão Sistemas de Informação “designa o conjunto de canais formais e informais de comunicação da informação dentro de uma organização ou de uma comunidade. Lima (2008, p.9)

complementa a ideia afirmando que “cada sistema de informação é organizado de acordo com as necessidades de seus usuários e sempre apoia uma atividade principal, seja ela de ensino, pesquisa, comércio, o produção.

Para O'Brien (2002), sistema de informação é:

um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização. (O'BRIEN, 2002; p.6).

(...) Inicialmente os dados são coletados e convertidos em uma forma que seja conveniente para o processamento (entrada). Em seguida, os dados são manipulados e convertidos em informação (processamento) e comunicados para seus usuários finais (saída) de acordo com procedimentos corretos de processamento (controle) (O'BRIEN, 2002, p.32).

Os conceitos de dado, informação e conhecimento levantados, até o momento, buscaram identificar elementos básicos, essenciais e inerentes à atividade de inteligência pois, de forma primordial, vão agregando segurança informacional ao processos de tomada de decisões organizacionais, o que explicaremos logo a seguir.

3 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Para que possamos compreender o que vem a ser atividade de inteligência, faz-se necessário o entendimento de seus elementos essenciais, suas funções e suas diferentes modalidades, de forma clara, sistêmica e completa.

É interessante ressaltar o consenso de diversos autores quanto à “confusão” dos termos relacionados à atividade de inteligência. Vejamos o que Gonçalves apresenta sobre as contradições encontradas na literatura e a reafirmação da necessidade de “distinguir” os conceitos:

Loch Johnson assinala que os termos de inteligência de negócios (business intelligence), espionagem industrial, espionagem econômica, inteligência comercial e inteligência econômica, apesar de comumente utilizados como sinônimos, não se confundem. (LOCH JOHNSON, 1996, *apud* GONÇALVES, 2010, p.36).

3.1 Inteligência

Segundo Gonçalves (2010), autor de “Atividade de Inteligência e Legislação Correlata”, aponta que uma das concepções mais conhecidas e aceitas sobre inteligência é do professor norte-americano Sherman Kent, descrita numa das obras mais tradicionais sobre atividade de inteligência: *Strategic intelligence for American world policy*, produzida no final da década de 1940, período de profissionalização dos serviços secretos pelo mundo.

Nessa obra, Kent citado por Gonçalves (2010) foi o primeiro a sistematizar o conhecimento de inteligência sob a ótica acadêmica, descrevendo a **inteligência sob três aspectos: conhecimento, organização e atividade**. Para Gonçalves (2010, p.7), “esses três aspectos também podem ser entendidos como produto, organização e processo.

Inteligência como produto, conhecimento produzido: trata-se do resultado do processo de produção de conhecimento e que tem como cliente o tomador de decisão em diferentes níveis. Assim, o

relatório/documento produzido com base em um processo que usa metodologia de inteligência também é chamado de inteligência. Inteligência é, portanto, conhecimento produzido.

Inteligência como organização: diz respeito às estruturas funcionais que têm como missão primordial a obtenção de informações e produção de conhecimento de inteligência. Em outras palavras, são as organizações que atuam na busca do dado negado, na produção de inteligência e na salvaguarda dessas informações, os serviços secretos.

Inteligência como atividade ou processo: refere-se aos meios pelos quais certos tipos de informação são requeridos, reunidos (por meio de coleta ou busca), analisados e difundidos, e, ainda, os procedimentos para a obtenção de determinados dados, em especial aqueles protegidos, também chamados de “dados negados”. Esse processo segue metodologia própria, a metodologia de produção de conhecimento, ensinada nas escolas de inteligência por todo o globo.

QUADRO 1- Aceções de inteligência segundo Sherman Kent

Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento (produto) • Atividade (processo) • Organização (produtor)
--------------	--

Fonte: Produzido a partir da obra de Sherman Kent citado por Gonçalves (2010, p. 8)

Autores anglo-saxônicos, como Abraham Shulsky, Dary Schimtt, Mark Lowenthal, além de Washington Platt instituições, tal como a Escola Superior de Guerra (ESG) e a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), também compartilham da mesma percepção de Kent. Segundo Gonçalves (2010), diante dessa perspectiva: “inteligência seria a informação processada e analisada com o objetivo de assessorar o processo decisório”.

Corroborando com o pensamento de Sherman Kent, citado por Gonçalves (2010) sobre o acúmulo informacional para a análise de inteligência, o autor Barreto (2002) propôs, em “A condição da informação”, uma estrutura piramidal de fluxos e estoques, como modelo representativo da Ciência da Informação, que ilustra os conceitos com que nos ocupamos quando vivenciamos a condição da informação, tais como: fatos, ideias e sensibilidade, informação, conhecimento, inteligência e saber. Assim, Barreto (2002) explica:

A estrutura piramidal tem a ver com a quantidade, mais na base menos no ápice, em uma qualificação de valor subjetivo onde menos pode ser mais. A pirâmide desenha a condição da informação e sua vida activa e é determinada pelo conhecimento, a inteligência e o saber. O saber tem quando nascemos uma condição de vida como o *labor* um conhecer

ancestral; o conhecimento surge pela conquista, pelo *trabalho* e o inserimos nas praticas de uma *ação* de inteligência em nossa realidade.

Complementando, o autor diferencia conhecimento de inteligência, conceituando conhecimento tal como:

Entendemos o **conhecimento** como sendo um fluxo de acontecimentos, isto é uma sucessão de eventos, que se realizam fora do estoque, na mente de algum ser pensante e em um determinado espaço social . É um caminho subjetivo e diferenciado para cada individuo.

E, conceitua inteligência tal como:

Quando falamos da **inteligência** pensamos em uma ação de introdução dinâmica de um conhecimento assimilado na realidade; pode ser caracterizada ou como uma ação social, política, econômica ou técnica e representa um conjunto de atos voluntários pelo qual o individuo reelabora seu mundo e tenta modificar o seu espaço.(BARRETO, 2002).

Para Shulsky e Schimtt citado por Gonçalves (2010), inteligência é a informação relevante para se formular e implementar políticas voltadas aos interesses de segurança nacional. Para Lowenthal citado por Gonçalves (2010) diferencia muito bem inteligência de informação, pois assinala que:

(...) enquanto informação refere-se a algo que é conhecido, independentemente da maneira como se chegou a esse conhecimento, inteligência refere-se à informação voltada às necessidades dos tomadores de decisão (*policymakers*), sendo reunida, refinada e direcionada com objetivo de preencher essas necessidades. Nesse sentido, informação é gênero, e inteligência espécie. Toda inteligência é informação, mas nem toda informação é inteligência. Demais isso, inteligência envolve, necessariamente, componentes sigilosos em sua produção, sendo obtida a partir de "dados negados"- no todo ou em parte.(GONÇALVES, 2010, p.12).

Para Platt (1974):

informações (*intelligence*) é um termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente, expresso de forma tal que evidencie sua importância para determinado problema de política nacional corrente(PLATT, 1974, p.30, *apud* GONÇALVES, 2010, p.12).

Platt (1974) acrescenta ainda que:

essa definição traz à tona o problema da distorção entre o informe bruto (*raw information*) e a informação acabada (*finished intelligence*), distinção que é objeto de tanto orgulho profissional da Comunidade de Informações.(PLATT, 1974, *apud* GONÇALVES, 2010, p.12).

Ainda, segundo Platt (1974), a:

produção de uma informação sobre determinado assunto compreende a seleção e a reunião dos fatos relativos ao problema (...), sua avaliação, seleção e interpretação, e finalmente a interpretação, de forma clara e expressiva, como Informação acabada, oral ou escrita.(PLATT, p.25*apud* GONÇALVES, 2010, p.12).

A Escola Superior de Guerra (ESG, 2013) também trata inteligência como **conhecimento**, como **organização** e como **atividade**.

De acordo com seu Manual Básico – volume II, percebe-se o enfoque estratégico do **conhecimento** obtido pela atividade de inteligência, a partir de seu conceito:

O Conhecimento de Inteligência Estratégica é a resultante da **obtenção, análise, interpretação e disseminação** de conhecimentos sobre as situações nacional e internacional, no que se refere ao Poder Nacional, aos Óbices, às suas Vulnerabilidades, às Possibilidades e outros aspectos correlatos, com possível projeção para o futuro. (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 96).

Complementando, percebemos a importância do Sistema de Inteligência, como desenvolveremos a seguir, que produz o conhecimento estratégico, definido como:

É o conhecimento de fato ou situação de interesse imediato ou potencial para o planejamento da ação política, a execução e o controle de ações voltadas para o preparo e aplicação do Poder Nacional. O Conhecimento Estratégico é gerado a partir de conhecimentos produzidos pelo Sistema de Inteligência. O nível do Conhecimento depende do emprego que lhe é dado, podendo ser estratégico ou operacional.(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 96).

O enfoque estratégico também é dado à **organização** que produz o conhecimento através da atividade de inteligência. Nesse caso, a ESG, ressalta como essa organização deve gerar conhecimento estratégico para atingir seu fim, que é o suporte ao planejamento da ação política, dizendo que:

Os formuladores e executores da Política Nacional necessitam, constantemente, de vários tipos de conhecimentos que exigem, para sua produção, uma Organização de Inteligência que trabalhe em nível estratégico. Essa organização deve proporcionar condições para que seu produto - o Conhecimento Estratégico - atenda à finalidade básica de

satisfazer às necessidades do usuário, cobrindo os âmbitos nacional e internacional. Deve, em suma, estar apta a fornecer elementos para o correto equacionamento dos problemas de planejamento da ação política, de modo que sejam alcançadas decisões seguras, oportunas e completas.(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 97).

Em relação à **atividade**, a ESG é clara quando ressalta a importância de uma metodologia própria para a produção do conhecimento, dizendo que:

Uma decisão não poderá ser boa se for tomada com base em conhecimentos deficientes. Esta assertiva destaca a importância do conhecimento para a tomada de decisão. Por isso, a Atividade de Inteligência produz conhecimentos por intermédio de uma metodologia própria, a qual permite o acompanhamento de aspectos parciais conhecidos para correlacioná-los com variações supervenientes. (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 96).

É importante ressaltar que, a ESG, deixa claro o enfoque estratégico da atividade de inteligência, pois:

O nível do Conhecimento depende do emprego que lhe é dado, podendo ser estratégico ou operacional. A Atividade de Inteligência Estratégica encontra seu pleno emprego no planejamento governamental, estando presente em todas as suas fases e etapas.(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 96).

Complementando:

A Atividade de Inteligência Estratégica é o exercício permanente de ações direcionadas à obtenção de dados e à avaliação de situações relativas a óbices que venham impedir ou dificultar a conquista ou a manutenção dos Objetivos Nacionais.”(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 96).

Seguindo a doutrina da ESG, percebemos uma divisão da atividade de inteligência em dois segmentos: segmento inteligência e segmento contrainteligência. Podemos conceituar o segmento inteligência como “o segmento da Atividade de Inteligência voltado, especificamente, para a produção do conhecimento.(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 97).

E o segmento contrainteligência como “o segmento da Atividade de Inteligência que objetiva neutralizar a Inteligência adversa.”(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 97).

A OTAN, através de seu Glossário, também corrobora com a perspectiva clássica de Kent, citado anteriormente, pela diferenciação feita entre inteligência e informação. Esta se refere aos dados brutos, que serão analisados para a produção de conhecimento de inteligência, entendida como informação processada com vistas a subsidiar o processo decisório.

O mesmo Glossário compartilha também com a ESG e com a atual doutrina brasileira de inteligência quanto ao termo inteligência estratégica, entendida como “inteligência destinada a subsidiar a elaboração de planos militares e políticos em âmbito nacional e internacional”. (NATO Glossary of Terms Definitions, 2005, *apud* GONÇALVES, 2010, p.15).

Partindo de outra visão da atividade de inteligência, baseada em uma **percepção funcional** ao conceito de inteligência, Loch Johnson e a Associação Brasileira dos Analista de Inteligência Competitiva (ABRAIC), associam inteligência, contrainteligência e ações operacionais. Segundo o Glossário de Inteligência Competitiva, atividade de inteligência pode ser definida como:

Processo que tem como objetivo produzir Inteligência para a tomada de decisão ou desenvolver atividades que objetivam negar a um ator a possibilidade de levantar dados/informações por meio de coleta/busca sobre o modo de agir de outro ator. Constitui-se de processo informacional proativo e sistemático que visa identificar os atores e as forças que regem as atividades da organização, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a melhor posicionar-se em seu ambiente, bem como proteger o conhecimento sensível gerado. Caracteriza-se pela coleta/busca de dados/informações que os outros não estão vendo - quer porque estão ocultos e/ou desconexos, quer porque estão camuflados ou mesmo distorcidos -, e sua posterior análise e identificação de impactos para a organização.(ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA ,2013).

Antes de entrarmos no contexto da sistematização e das categorias da atividade de inteligência, faz-se necessário a colocação dos princípios que norteiam a atividade de inteligência, para que possamos relacionar o conhecimento de inteligência produzido em uma organização com o conhecimento em ação.

Agora vejamos os **princípios** que norteiam atividade de inteligência, baseado na Doutrina da ESG, descritos por Gonçalves (2010, p.96-99):

- a. **Princípio da Objetividade:** Segundo o Princípio da Objetividade, a inteligência deve ter utilidade, finalidade ou objetivo específico, além de expressar os conhecimentos sobre atos ou fatos com a maior precisão possível, mediante o emprego de linguagem caracterizada pela clareza e simplicidade. Ademais, toda ação de inteligência deverá ser planejada e executada em estrita consonância com os objetivos a alcançar, não devendo fugir deles. Todo conhecimento produzido e toda operação desencadeada devem ter caráter objetivo.
- b. **Princípio da Oportunidade:** Esse princípio preconiza que as informações devem ser produzidas e difundidas dentro do prazo que possibilite sua completa e adequada utilização. Afinal, a Inteligência como produto é passível de rápido processo de deterioração diante do tempo. (...).
- c. **Princípio da Segurança:** O Princípio da Segurança estabelece que o planejamento, a produção e a difusão de inteligência devem ocorrer sob a égide do sigilo, de modo a limitar o acesso a essa Inteligência apenas às pessoas que devam realmente tomar conhecimento delas, ou seja, apenas àqueles que “tenham necessidade de conhecer. (...).
- d. **Princípio da Imparcialidade:** De acordo com esse princípio, a inteligência como produto deve conter conhecimento essenciais e imprescindíveis, referentes aos atos e fatos que a originaram, e ser isenta de posição pessoal do analista e de outras influências que possam prejudicar sua exatidão. (...).
- e. **Princípio do Controle:** De acordo com a doutrina da ESG, o princípio do controle “estabelece a necessidade de organização dos diferentes escalões de informações e de centralização das atividades, nos mais altos escalões. (...)”. Assim, esse princípio busca garantir certa ordem à produção do conhecimento e sua difusão. É por meio do controle que se consegue a orientação metodológica no ciclo da inteligência. Note-se que essa concepção da ESG diz respeito, essencialmente, ao controle interno e de natureza agencial ou organizacional, tendo mais a ver com a metodologia de produção de conhecimento que com princípios democráticos de prestação de contas. Não obstante, é uma forma de controle.
- f. **Princípio da Clareza:** Preconiza que a inteligência como produto deve ser clara a ponto de permitir a imediata e integral compreensão de seu significado, bem, como primar pela evidência dos conhecimentos elaborados. (...).
- g. **Princípio da Simplicidade:** Associado ao princípio da clareza, em virtude da percepção de que o conhecimento produzido deve ser essencial e facilmente compreensível, o princípio da simplicidade preconiza que o produto da inteligência deve ser simples, de forma a conter unicamente os conhecimentos essenciais, isentos de expressões e conceitos dispensáveis. (...)
- h. **Princípio da Amplitude:** Pelo princípio da amplitude, a inteligência produzida tem que ser tão completa quanto possível, de maneira a conter conhecimentos amplos e exatos, obtidos de todas as fontes disponíveis. (...).
- i. **A Ética como Princípio:** Além desses princípios de caráter metodológico e técnico-operacional, a atividade de inteligência deve ser pautada em preceitos éticos e levar em conta os princípios legais e constitucionais aos quais está subordinada em um regime democrático. Importante registrar, também, o papel da ética na condução da atividade de inteligência: sem

ética, os riscos de desvios de conduta e abusos são grandes. De fato, a ética é uma das primeiras linhas do controle e tem que ser constantemente cultivada na organização, tanto entre servidores novos quanto antigos.(...).

Ainda, em relação à Ética, Gonçalves (2010) completa, afirmando:

Finalmente, ética se faz fundamental. Sem ética, todo o restante da atividade não passa de trabalho sujo, e que põe em risco a sociedade, o Estado, o regime democrático e suas instituições, inclusive a própria comunidade de inteligência. É por meio da ética que o serviço secreto se diferencia como órgão a serviço de um bem maior, ganha confiança da sociedade e dos tomadores de decisão e mostra que não se encontra no mesmo nível de criminosos que usam técnicas como espionagem e meios intrusivos.

Vale ressaltar que, para o presente trabalho, considera-se estes princípios como norteadores, devido ao caráter universal neles contidos pois, quando aplicados à uma particularidade concreta, ou seja, em um contexto específico, produzirá uma singularidade possível de ser compreendida. É o que veremos no item 3.3, referente às categorias da atividade de inteligência.

Após a compreensão dos conceitos essenciais relacionados à atividade de inteligência, relacionando-os com os elementos constituintes de um sistema, poderemos a seguir adentrar em sistema de inteligência.

3.2 Sistema de Inteligência

Partindo de uma abordagem sistêmica, é de fundamental importância o entendimento do todo para a compreensão de suas partes. E, aliado ao objetivo desse trabalho, que é o de compreender os conceitos da atividade de inteligência, buscaremos então, entender primeiramente o funcionamento de um sistema de inteligência, para a partir de então, compreender melhor sua atividade: o ciclo da atividade de inteligência, o ciclo de produção do conhecimento, os elementos essenciais a essa atividade, suas relações e seus objetivos.

A principal função de um sistema de inteligência é formular um plano de inteligência. A atividade de inteligência está à serviço do sistema de inteligência no sentido de

assegurar que seus usuários estejam bem informados, com conhecimentos úteis e oportunos para a correta tomada de decisões.

O Manual da Escola Superior de Guerra (ESG, 2013) esclarece a respeito, quando diz que:

O Sistema de Inteligência formula o Plano Nacional de Inteligência (PNI) e seus planejamentos decorrentes. A Atividade de Inteligência é subsidiária, embora realize uma importante função de assessoria específica, pois atua no denominado universo antagônico, cenário caracterizado essencialmente pela existência, real ou potencial, de óbices que, deliberadamente, se contraponham ao atingimento dos Objetivos Nacionais Fundamentais. Sua missão é assegurar-se de que os usuários estejam bem informados e detentores de conhecimentos úteis e oportunos para a correta tomada de decisões. Os conhecimentos não poderão ser úteis se os responsáveis pela produção destes conhecimentos não obtiverem orientação precisa sobre as necessidades de seu usuário. A falta desta orientação precisa poderá acarretar distorções no planejamento da Atividade de Inteligência, bem como, na conseqüente tomada de decisões por parte do usuário. (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 100).

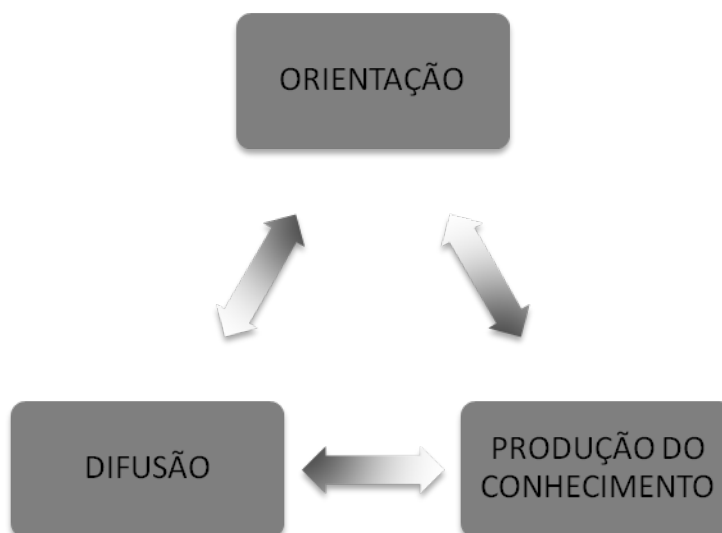
A atividade de inteligência necessita produzir conhecimentos, a partir de uma metodologia específica, que envolve alguns processos necessários para cumprimento de sua missão. É o que chamamos de processo da inteligência ou ciclo da inteligência. Segundo Gonçalves (2010, p.67), o ciclo da inteligência:

diz respeito ao processo por meio do qual a informação é reunida, convertida em inteligência e disponibilizada aos consumidores – ou seja, aos tomadores de decisão.

É importante ressaltar que não há um consenso, na bibliografia, sobre quantas etapas têm o ciclo de inteligência, diante de nosso foco, vale o entendimento de como a doutrina brasileira de informações identifica o ciclo de inteligência. Esse contém o ciclo de produção do conhecimento. Vejamos o que diz essa doutrina, segundo Gonçalves (2010, p.68-69):

A doutrina brasileira de informações identifica o ciclo de inteligência em três grandes etapas: orientação, produção e difusão (Quadro X). Na fase de produção de conhecimento, tem-se o ciclo que se inicia com o planejamento, passa pela reunião – procedimentos de coleta/busca e registro desses dados – e segue para o processamento – dividido em exame, análise, integração e interpretação. O conhecimento produzido é, em seguida, difundido, no que constitui a última etapa, chamada difusão (Quadro Y). Portanto, a doutrina brasileira insere o ciclo de produção de conhecimento no ciclo de inteligência.

FIGURA 1 - Ciclo de inteligência segundo a doutrina brasileira



Fonte: Gonçalves (2010, p.69)

FIGURA 2 - O ciclo de produção do conhecimento



Fonte: Gonçalves (2010, p.69)

A partir do entendimento do que é Inteligência, como funciona sua atividade e de como um sistema é constituído, podemos agora, não somente extrair seus elementos essenciais, mas também, compreender a constituição de um sistema de

inteligência, como um todo, melhor representado na Figura 3, desenvolvido como síntese. Portanto, concluímos que, um sistema de inteligência:

Possui como elementos essenciais:

- a. O **usuário** da atividade de inteligência ou **tomador de decisão** que elabora e planeja as políticas;
- b. As **políticas** que orientam o que buscar e o que coletar;
- c. O **produtor** que gera o conhecimento de inteligência, a partir das **informações coletadas** de fontes abertas e o **dado negado buscado**;
- d. O **conhecimento de inteligência**, como produto do processamento (exame, análise, integração e interpretação das informações) que dever ser difundido e utilizado para o alcance dos objetivos do sistema.

As relações entre seus elementos, que podem ser descritas, resumidamente, como:

- a. A orientação que o usuário da atividade de inteligência ou tomador de decisão oferece ao sistema, através da formulação e planejamento de políticas;
- b. As políticas que dão diretrizes e/ou orientação de que conhecimentos são necessários para o processo de tomada de decisão e como realizar a reunião das informações necessárias para o alcance do objetivo e/ou propósito do sistema;
- c. As informações obtidas são processadas para que o conhecimento de inteligência seja processado pelo produtor, através de exame, análise, integração e interpretação;
- d. O conhecimento de inteligência produzido deve ser difundido e/ou disseminado para que, a partir de sua utilização, o processo decisório seja apoiado e as ações políticas cumpridas.

Finalmente o cumprimento de seu propósito e/ou objetivo que é o de apoiar o processo de tomada de decisão estratégica – no sentido de ajudar a ver o problema, antever a solução a fim de prover a ação (agir ético-político).

FIGURA 3 - Síntese do Sistema de Inteligência



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Gonçalves (2010, p.69)

É importante ressaltar um aspecto fundamental para o sucesso da atividade de inteligência: o bom relacionamento entre o produtor e o usuário do conhecimento de inteligência pois, segundo o Manual da ESG:

É quase inevitável que a atividade de Inteligência venha, por vezes, a desagradar pessoas, grupos, classes, entidades, organizações e correntes de opinião. Por isso mesmo, é essencial para o seu êxito o bom relacionamento entre produtor e usuário, isto é, entre os que vão proporcionar os conhecimentos e os que vão servir-se deles. O usuário do conhecimento localiza-se no extremo de uma cadeia. Na condição de cliente, ele é o destinatário de um produto acabado. As relações entre produtor e usuário, no entanto, não podem ser descritas de maneira simples. Na realidade, trata-se de processo dinâmico e integrado, em que seus componentes dependem de confiança mútua e peculiar relacionamento. O produtor deve atuar em estreita ligação com o usuário para receber deste o máximo de orientação, mas não tão próximo a ponto de perder a objetividade e a isenção indispensáveis à natureza de sua tarefa. Finalmente, o usuário precisa compreender que o produtor do conhecimento, para bem realizar as suas funções, necessita ter boa compreensão da estrutura governamental responsável pela elaboração da política, pelo planejamento e pelas ações em curso. Isto não significa, porém, que o produtor deva ou possa imiscuir-se na política, no planejamento ou nas ações governamentais. (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p. 99-100).

3.3 Categorias da Atividade de Inteligência

A partir da compreensão dos elementos, das relações entre si e dos objetivos de um sistema de inteligência, podemos agora, entender a classificação da atividade de inteligência segundo seu escopo, contexto do ambiente no qual seu sistema está inserido.

Para Gonçalves (2010), a definição do escopo da atividade de inteligência é fundamental devido à amplitude de sua atuação porque, praticamente tudo, pode ser objeto de análise de informações. Como o escopo da atividade de Inteligência diz respeito à obtenção e análise de informações que venham subsidiar o processo decisório de diferentes níveis e atividades, teóricos da área dividiram a atividade de inteligência em diferentes modalidades, objetivando clarear sua aplicabilidade.

Assim como Richelson (*apud* GONÇALVES, 2010) relaciona algumas categorias de inteligência, tais como: política, militar, científica e técnica, sociológica, econômica e ambiental; outros autores dividem a atividade em militar, criminal e estratégica-política, interna e externa. Já Hannah, O'Brien e Rathmell (*apud* GONÇALVES, 2010) relacionam outras categorias, tais como:

Inteligência Nacional: é aquela considerada de alto nível, abrangendo amplamente aspectos de interesse nacional e transcendendo a competência exclusiva ou as necessidades de um único ministério ou agência. No Brasil, costuma ser chamada de "Inteligência de Estado". Seu destinatário usualmente é o Chefe de Estado ou de Governo – ou aqueles imediatamente a eles subordinados-, bem como o Gabinete, em regimes parlamentaristas.

Inteligência Estratégica: é aquela relacionada à obtenção informação e produção do conhecimento sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções de nações estrangeiras, necessária aos planejadores para desenvolverem as bases de uma política de segurança nacional adequada em tempos de paz. Em tempos de guerra, a inteligência estratégica também estabelece os fundamentos para as operações militares em larga escala.

Inteligência Tática: reunião de informações com o objetivo de produzir inteligência para uso no nível de comando. As informações produzidas são feitas a partir de demandas específicas, para uso tanto a curto quanto a longo prazo.

Inteligência Externa: inteligência voltada a alvos estrangeiros, incluindo ameaças externas.

Inteligência Doméstica ou Interna (Security Intelligence): voltada a ameaças internas.

Contraineligência: a fase da atividade de inteligência voltada à contenção de ameaças originadas de operações de inteligência de serviços estrangeiros.

Contraespionagem: a detecção de espionagem.

Avaliações (Assessment): o produto elaborado a partir de quaisquer fontes, preparado para uso executivo, geralmente com implicações políticas. (HANNAH; O'BRIEN; RATHMELL *apud* GONÇALVES, 2010, p.22).

Várias modalidades da atividade de inteligência foram encontradas, cumprindo com o objetivo exploratório dessa pesquisa, em diversas referências, de acordo com o ambiente em que a atividade de inteligência está envolvida, escopo, critérios de: abrangência, tempo, alcance de ação e natureza, o que determina o objetivo de cada modalidade. Desenvolveremos o objetivo descritivo da pesquisa mais à frente mas, vale destacar aqui, algumas relacionadas ao contexto organizacional que estão inseridas, tais como: Inteligência Técnica-Científica, Inteligência Econômica, Inteligência Financeira, Inteligência Fiscal, Inteligência Competitiva, Inteligência de Negócios, Inteligência Estratégica ou de Mercado, Inteligência Organizacional ou Empresarial e Inteligência Social.

Vejamos agora, segundo o quadro 2, a relação entre as categorias de inteligência citadas anteriormente, de acordo com a classificação de Hannah, O'Brien e Rathmell (*apud* GONÇALVES, 2010, p. 24-44):

QUADRO 2 -Categorias de Inteligência

Classificação de Hannah, O'Brien e Rathmell	Classificação Geral
Inteligência Nacional	Inteligência Militar
Inteligência Estratégica	Inteligência Policial ou Criminal
Inteligência Tática	Inteligência Financeira
Inteligência Externa	Inteligência Fiscal
Inteligência Doméstica (Security Intelligence)	Inteligência Competitiva
Contraineligência	Inteligência Estratégica
Contraespionagem	Inteligência de Estado
Avaliação	(Externa e Doméstica)

Fonte: Gonçalves (2010,p. 24).

Inteligência Militar: é aquela que tem por escopo o conjunto de informações obtidas para subsidiar o processo decisório dos vários escalões das forças armadas. Para o Ministério da Defesa do Brasil, inteligência militar é a atividade técnico-militar especializada, permanentemente exercida, com o objetivo de produzir conhecimentos de interesse do Comandante de qualquer nível hierárquico e proteger conhecimentos sensíveis, instalações e pessoas das Forças Armadas contra ações realizadas ou patrocinadas pelos serviços de inteligência oponentes e/ou adversos.

Inteligência Policial ou Criminal: é aquela que tem como escopo questões táticas de repressão e investigação de ilícitos e grupos infratores. O Manual de Inteligência Policial do Departamento de Polícia Federal do Brasil a define como sendo o conjunto de ações que empregam técnicas especiais de investigação, visando a confirmar evidências, indícios e obter conhecimentos sobre a atuação criminosa dissimulada e complexa, bem como a identificação de redes e organizações que atuem no crime, de forma a proporcionar um perfeito entendimento sobre seu modus operandi, ramificações, tendências e alcance de suas condutas criminosas.

Inteligência Financeira: é aquela que tem como escopo informações sobre a lavagem de dinheiro, um dos alicerces do crime organizado transnacional. Entende-se como o conjunto de ações de inteligência voltadas à identificação de delitos financeiros, pessoas, organizações e informações a eles relacionados e produção de conhecimento com vistas ao combate a esses ilícitos e neutralização das atividades de pessoas e organizações.

Inteligência Fiscal: é aquela que tem como escopo informações sobre os delitos contra a ordem tributária e à produção de conhecimentos relacionada ao tema. Entende-se como o conjunto de ações que atua na busca do dado negado, ou seja, daquilo que o contribuinte deixou de declarar.

Inteligência Competitiva: é aquela que possui como escopo informações voltadas para o mundo dos negócios, para o ambiente competitivo, ou seja, é o conjunto de ações que busca a manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Inteligência Econômica: é aquela que possui como escopo informações científicas e tecnológicas sensíveis voltadas para a atividade produtiva de um país. Essa atividade é exercida por órgãos do Governo cuja finalidade é a produção de inteligência para o desenvolvimento da vantagem competitiva de um país.

Inteligência de Negócios (business intelligence): refere-se à prática usual de obtenção de informações de negócios reunidas sobre outra organização, restringindo-se a assuntos de empresas para empresas.

Inteligência Estratégica: atividade que possui como escopo informações geralmente vinculadas a formulação de cenários prospectivos. Na percepção doutrinária da ESG, refere-se “ao conjunto de informações produzidas sobre a situação internacional, principalmente no que se refere ao poder, às vulnerabilidades, às possibilidades e a outros aspectos relacionados, com possível projeção para o futuro. Este conhecimento teria por base fatos e dados devidamente analisados e interpretados, pois uma boa decisão não poderia ser tomada com base em conhecimento deficiente.”(ANTUNES, 2001, *apud* GONÇALVES, 2010, p.38).

Inteligência de Estado: tem por escopo a segurança do Estado e da sociedade, pois trata-se daquela atividade associada a informações, processos e organizações relacionados à produção de conhecimentos e que constituem subsídios ao processo decisório da mais alta esfera de governo. Divide-se em duas subcategorias: Inteligência Externa e Inteligência Interna ou Doméstica.

Entende-se por **inteligência externa** aquela voltada à identificação de oportunidades e ameaças relacionadas às capacidades, intenções e atividades de pessoas, grupos ou Estados estrangeiros, bem como de organizações internacionais e transnacionais. Assim, a Inteligência Externa está estreitamente vinculada à Defesa nacional e à Política Externa de um país.(ABRAIC *apud* GONÇALVES, 2010, p.36).

Segundo entendimento da ESG, **inteligência interna** é uma modalidade de inteligência de Estado que “visa à obtenção de conhecimentos relativos ao próprio

país, vem como de antagonismos reais ou potenciais e pressões existentes, com a finalidade de orientar o planejamento e o acompanhamento da Política Nacional.” (ESCOAL SUPERIOR DE GUERRA, 1976, p.504 *apud* GONÇALVES, 2010, p.44).

Agora, vejamos o quadro 3 que mostra a relação entre as categorias de inteligência de acordo com os critérios definidos pela doutrina da ESG, referência para a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e outras instituições relacionadas à temática de Inteligência.

QUADRO 3 - Classificação da inteligência segundo a doutrina da escola superior de guerra (ESG):

CRITÉRIOS:	CLASSIFICAÇÃO:
I - Quanto à área de abrangência:	a) inteligência global; b) inteligência regional; c) inteligência setorial.
II- Quanto à validade no tempo:	a) inteligência básica; b) inteligência corrente; c) estimativa.
III – Quanto à finalidade ou alcance da ação:	a) inteligência estratégica; b) inteligência operacional.
IV – Quanto à expressão do Poder Nacional:	a) inteligência política; b) inteligência econômica; c) inteligência psicossocial; d) inteligência militar; e) interessantes a quaisquer dos campos: i. inteligência técnico-científica; ii. inteligência fisiográfica; iii. inteligência biográfica; iv. inteligência histórica.
V – Quanto à natureza:	a) inteligência interna; b) inteligência externa.

Fonte: Gonçalves (2010, p. 47); Escola Superior de Guerra (2013).

I - Inteligência quanto à área de abrangência:

a) **Inteligência global:**

“é a que integra todos os aspectos – geopolíticos, políticos, econômicos, etc – , ou seja, todas as expressões do Poder Nacional, que devam ser consideradas para o completo conhecimento de determinado assunto, abrangendo toda a área ocupada pelo país ou grupos de países focalizados.”

b) **Inteligência regional:**

“é aquela cuja amplitude limita-se à extensão de determinada região de um país.”

c) **Inteligência setorial:**

“àquela relacionada às atribuições de determinado órgão.”

II – Inteligência quanto à validade no tempo:

a. **Inteligência básica:** De acordo com os Fundamentos Doutrinários da ESG (2013):

são conhecimentos básicos, descritivos, tão complexos quanto possível, sobre todos os aspectos das Expressões do Poder Nacional. São enfim, extraídos de livros, monografias, estudos e relatórios que possibilitem um conhecimento profundo do assunto considerado. Os fatos e aspectos fundamentais que configuram a estrutura e o perfil de uma nação serão retratados pelas Informações Básicas [entenda-se Inteligência Básica].

b. **Inteligência corrente:** é a inteligência básica atualizada, com informações dinâmicas da conjuntura interna e externa, em todos os campos de atividades, agregando valor imediato ao processo decisório dos formuladores da Política Nacional.

c. **Estimativa:** conhecimento especulativo-prospectivo, no sentido de projetar em um futuro previsível de uma situação, baseado na análise objetiva de todos os dados envolvidos e elaboração de cenários que auxiliarão a

tomada de decisão pois, de acordo com os Fundamentos Doutrinários da ESG (2013):

Dado o caráter de projeção, contido na Estimativa, autores preferem denominá-la conhecimento especulativo-prospectivo ou especulativo-avaliativo. É o resultado de uma extrapolação inteligente dos dados ou fatos atuais. Exige do analista conhecimento, argúcia, isenção, experiência e, principalmente, absoluta correção e precisão ao expressar seu pensamento, a fim de permitir uma clara compreensão dos problemas focalizados. No âmbito internacional, busca avaliar a crescente importância e grau de influência de outros Estados, a conduta que possivelmente adotarão o grau de interferência de seus condicionantes e sua provável reação a determinados estímulos do exterior, tudo visando a atender aos interesses nacionais.

III – Inteligência quanto à finalidade ou alcance da ação:

- a) **Inteligência estratégica:** é definida pela Escola Superior de Guerra como “o conhecimento de fato ou situação de interesse imediato ou potencial para o planejamento e para a condução de ações de alcance estratégico.”
- b) **Inteligência operacional:** é definida pela Escola Superior de Guerra como “conhecimento sobre o fato ou situação de interesse imediato para o planejamento e para a execução de operações, de alcance limitado no tempo e no espaço.” Importante ressaltar a diferença entre Informações Táticas e Informações Administrativas, nesse contexto. Sendo assim, inteligência operacional:

(...) caracteriza-se pela limitação de amplitude, pela relativa simplicidade dos fatores, pelos prazos e pela exigência de ações imediatas. Quando essas informações se referem às operações militares de guerra, são denominadas Informações Táticas. Quando se relacionam com a rotina operativa da conduta dos negócios privados, são denominadas Informações Administrativas.

IV – Inteligência quanto à expressão do poder nacional:

Nessa classificação, a doutrina da ESG registra que a Inteligência pode ser produzida em função das Expressões Política, Econômica, Psicossocial ou Militar do Poder Nacional.

A produção de informações referentes à determinada Expressão do Poder Nacional deve abranger seus fundamentos, fatores e órgãos. (...) As Informações produzidas devem permitir a análise e a interpretação de toda

a sua fenomenologia, tendo em vista propiciar subsídios que orientem a Política Nacional, nos âmbitos nacional e internacional.

Segundo os Manuais da ESG (2013), as informações que não se enquadram no critério de Expressões do Poder Nacional, mas que podem interessar a qualquer dos campos, são:

Informações Técnico-Científicas: conhecimentos relacionados à situação em termos de ciência e tecnologia (C&T) de um país, em especial aqueles referentes à aplicação de C&T nas Políticas de Segurança e Desenvolvimento.

Informações Fisiográficas: referem-se a aspectos físicos do próprio país (ou de uma região) ou de outros países.

Informações Biográficas: dizem respeito a “dados biográficos e atuação no desempenho de cargos ou funções públicas ou privadas, de personalidades e líderes nacionais e estrangeiros, bem como de novas personalidades, futuros líderes em formação ou ascensão.

Informações Históricas: conhecimentos sobre o processo histórico-cultural nacional ou de outros países, importantes para a formulação da Política e Estratégia Nacionais.

V – Inteligência quanto à natureza:

- a) **Inteligência externa:** atua nas atividades, processos e organizações voltadas à produção de conhecimento para o planejamento da Política Nacional, potenciais, vulnerabilidades e objetivos de outros países.
- b) **Inteligência interna:** atua nas atividades, processos e organizações voltadas à produção de conhecimento relativo ao próprio país. Na perspectiva da ESG, o foco da inteligência interna está em:

conhecimentos relativos ao próprio país, bem como de antagonismos reais ou potenciais e pressões existentes, com a finalidade de orientar o planejamento e o acompanhamento da Política Nacional.

Após a apresentação das diversas modalidades da atividade de inteligência, concluiremos esse capítulo apresentando, logo abaixo, um quadro sintético-comparativo da classificação dessa atividade, objetivando clarear, diferenciar e ampliar seus respectivos conceitos e, conseqüentemente, sua aplicabilidade em diversos contextos informacionais.

QUADRO 4 - Esquema comparativo-sintético da atividade de inteligência

AMBIENTE	ESCOPO	CRITÉRIO				MODALIDADE	OBJETIVOS
		ABRANGÊNCIA	TEMPO	ALCANCE AÇÃO	NATUREZA		
MILITAR	Informações de interesse do Comando de qualquer nível hierárquico das Forças Armadas.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA MILITAR	Produzir conhecimento de inteligência que apoie o processo decisório das ações da mais alta esfera das Forças Armadas.
GEOPOLÍTICO	Informações de segurança do Estado e da sociedade.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	EXTERNA	INTELIGÊNCIA DE ESTADO	Produzir conhecimento de inteligência que apoie o processo decisório das ações da mais alta esfera de governo, voltadas à Defesa Nacional e à Política Externa de um país.
		REGIONAL E SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA		Produzir conhecimento de inteligência que apoie o processo decisório das ações da mais alta esfera de governo, voltadas ao planejamento e acompanhamento da Política Nacional..
POLICIAL	Informações para investigação de condutas criminosas.	REGIONAL E SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA POLICIAL OU CRIMINAL	Produzir conhecimento de inteligência que apoie o processo decisório das ações de investigação, voltadas contra à atuação criminosa.
ECONÔMICO-TECNOLOGICO	Informações científicas e tecnológicas sensíveis da atividade produtiva de um país.	GLOBAL REGIONAL E SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA ECONÔMICA	Produzir conhecimento de inteligência que apoie o processo decisório das ações dos servidores de órgãos do governo, voltadas para o desenvolvimento da

							vantagem competitiva de um país.
ECONÔMICO-FINANCEIRO	Informações sobre a lavagem de dinheiro.	GLOBAL, REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA FINANCEIRA	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações dos servidores de órgãos do governo, voltadas à identificação de delitos financeiros e neutralização das atividades de pessoas e organizações.
ECONÔMICO-FISCAL	Informações de delitos contra a ordem tributária	REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA	INTELIGÊNCIA FISCAL	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações dos servidores de órgãos do governo, voltadas na busca do dado negado, ou seja, daquilo que o contribuinte deixou de declarar.
ECONÔMICO-MERCADOLÓGICO	Informações voltadas para o ambiente competitivo do mundo dos negócios.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO	EXTERNA	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações estratégicas, voltadas para a busca da manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.
	Informações de negócios reunidas sobre outras organizações.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações, voltadas para

							a integração entre organizações.
	Informações voltadas para a formulação de cenários prospectivos.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA OU DE MERCADO	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações estratégicas, voltadas para a elaboração e desenvolvimento de cenários futuros.
	Informações voltadas para a gestão organizacional.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL OU EMPRESARIAL	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações, voltadas para a gestão organizacional.
SOCIOCULTURAL	Informações voltadas para o desenvolvimento sustentável da sociedade.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA SOCIAL	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações de organizações com interesses sociais (como do terceiro setor, por exemplo), voltadas para o desenvolvimento coletivo da sociedade.
	Informações voltadas para o desenvolvimento técnico-científico de um país	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações de organizações com interesses sociais (como do terceiro setor, por exemplo), voltadas para o desenvolvimento coletivo da sociedade.

	Informações referentes aos aspectos físicos de países e/ou regiões	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA FISIAGRÁFICA	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações voltadas para o desenvolvimento de aspectos físicos do próprio país (ou de uma região) ou de outros países.
	Informações biográficas de líderes em diversos campos de atuação.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA BIOGRÁFICA	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações voltadas para o reconhecimento de líderes que contribuíram para o desenvolvimento de uma sociedade.
	Informações sobre o processo histórico-cultural nacional ou de outros países.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA HISTÓRICA	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações histórico-culturais, voltadas para a formulação da Política e Estratégia Nacionais.
AMBIENTAL	Informações sobre o desenvolvimento ambiental sustentável.	GLOBAL REGIONAL SETORIAL	BÁSICA CORRENTE ESTIMATIVA	ESTRATÉGICO TÁTICO E OPERACIONAL	INTERNA E EXTERNA	INTELIGÊNCIA AMBIENTAL	Produzir conhecimento de inteligência, que apoie o processo decisório das ações ambientais, voltadas para o desenvolvimento ambiental de regiões e/ou países..

Fonte: Elaborado pela autora a partir das classificações da ESG

O objetivo desse capítulo foi uma visão sistêmica da atividade de inteligência, fundamental para a compreensão de sua aplicabilidade nas organizações e de sua relação com a Política de Informação, o que veremos a seguir.

4 A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA APLICADA ÀS ORGANIZAÇÕES

Para que possamos compreender a relação entre atividade de inteligência e organização, buscaremos compreender o valor do conhecimento nas organizações em geral.

4.1 Dado, informação, conhecimento e inteligência

Davenport e Prusak (2003, p.1-7), autores de *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, aborda o conhecimento empresarial a partir da diferenciação entre dado, informação e conhecimento, enfatizando que esse entendimento é essencial para a realização do trabalho associado ao conhecimento em uma organização. Vejamos o que dizem a respeito:

Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes podem depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. (...)

Os referidos autores observaram que as empresas têm dificuldades de distinguir entre os três conceitos relacionados a essas entidades: dado, informação e conhecimento. Portanto, eles as conceituam, também, em seu contexto organizacional. Assim:

Dado são conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações. (...). Peter Drucker disse certa vez que informações são “dados dotados de relevância e propósito”, o que decerto sugere que dados, por si sós, têm pouca relevância ou propósito.

Conceituam informação como dados que fazem diferença. Vejamos:

(...). O significado original da palavra “informar” é “dar forma a”, e a informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma

diferença em sua perspectiva ou insight. (...) (DRUCKER, p.4-5 *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Os autores, Davenport e Prusak (2010, p.1-7), complementam ainda que, de acordo com a definição de Drucker, citada logo acima, a informação tem significado, pois:

(...). Ela não só “dá forma” ao receptor, como ela própria *tem* uma forma: ela está organizada com alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando seu criador lhes acrescenta significado. Transformados dados em informação ao agregar valor de diversas maneiras. (DRUCKER p. 4-5 *apud* DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Desenvolvendo sobre as maneiras de agregar valor à informação, descrevem métodos importantes para tal, tais como:

Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados.

Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.

Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.

Correção: os erros são eliminados dos dados.

Condensação: os dados podem ser resumidos de uma forma mais concisa.

Desenvolvendo ainda sobre as três entidades: dado, informação e conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p.1-7) afirmam que o conhecimento se produz em mentes que trabalham, expressando em sua definição, as características que tornam o conhecimento valioso e que dificultam sua boa gestão. Assim:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costumam estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Percebe-se, portanto, que conceituam conhecimento da mesma forma que conceituam informação, ou seja, definindo que o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Os métodos importantes para que isso aconteça, são:

Comparação: de que forma as informações relativas a essa situação se comparam a outras situações conhecidas?

Consequências: que implicações essas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?

Conexões: quais as relações desse novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?

Conversaço: o que as outras pessoas pensam dessa informação?

Davenport e Prusak (2003, p.1-7) alegam que, o valor do conhecimento está no fato desse estar mais próximo da ação do que os dados e as informações. Por isso, ele pode ser avaliado pelas decisões a que leva.

Descrevendo sobre o conhecimento em ação, os autores afirmam que o conhecimento pode ser usado para:

(...) tomar decisões mais acertadas com relação a estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço.(...)

Importante aqui ressaltar o aspecto subjetivo das ações decorrentes do processo de produção do conhecimento, pois:

(...) uma vez que o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação.

Para Fuld (2007,p.15-16), “tudo é uma questão de perspectiva”. No primeiro capítulo “A Arte da Inteligência”, de seu livro *Inteligência Competitiva*, Fuld (2007) conceitua Inteligência como:

Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento.”
Inteligência – como um insight a respeito das condições competitivas ou uma previsão sobre novas oportunidades de mercado – é produto de uma mente perceptiva. É ver o quanto for possível da imagem, o mais rápido possível, e agir antes que a imagem se forme.

(...). Inteligência significa ter algum insight, mas também saber que o risco acompanha a decisão final.

Para Fuld (2007, p.204-205), algumas pessoas se destacam na inteligência porque a aplicam para alcançar vantagem competitiva.“(...). Você não pode competir sem conhecimento sobre a competição e insight.”

Dessa forma, fica claro que, para o respectivo autor, o objetivo central da Inteligência Competitiva, é a de ver, para antever a fim de prover uma ação cuja finalidade seja a de obter uma vantagem competitiva. Para tal, é fundamental o monitoramento do ambiente interno e externo, principalmente da concorrência, no qual a organização está inserida. Assim, Fuld (2007) complementa, afirmando sobre resultados que podem ser obtidos com o uso dessa atividade “ (...). Você pode começar a ver o futuro na forma de cenários e perceber que você pode antecipar a mudança competitiva cinco ou dez anos à frente”.

A partir do entendimento de Inteligência Para Fuld (2007, p.211), percebe-se que seu conceito está relacionado à uma atividade, ligada ao trabalho de todos e utilizada de forma adequada pela organização, mas livre de outras “amarras” conceituais. Por isso ele diz:

Chame-a da forma que desejar, mas faça isso. Faça isso de forma adequada e satisfatória. É isso que realmente importa. No mundo ideal, o processo de desenvolvimento de inteligência deveria ser parte e parcela do trabalho de todos. Em sua forma pura, é uma atividade, não um título.

Concluindo o pensamento do autor (2007; p. 207), “Inteligência é a arte de aplicar conhecimento imperfeito”, assim:

em importantes aspectos, a inteligência é uma arte. Sua origem é incerta, tanto quanto seu lugar na empresa moderna. Onde um departamento de arte se encaixa em uma empresa?
Inteligência, quando feita de forma correta, é o produto de muitos indivíduos de toda empresa. (...).

A partir do entendimento da relação entre inteligência e conhecimento nas organizações, podemos agora perceber como as empresas tratam o ambiente organizacional (tanto interno como externo) para a administração da informação, fundamental para o monitoramento ambiental.

4.2 Monitoramento Ambiental

Davenport (1998, p.224-278), através de uma abordagem ecológica, relaciona o contexto organizacional de uma empresa com seu ambiente informacional, alegando

que tanto o ambiente organizacional pode orientar ou motivar um ambiente informacional específico como este último pode capacitar ou restringir a empresa. De fato, o autor busca responder a duas perguntas: “De que maneira a organização afeta o modo como se administra a informação? E como é afetada por isso?”

O respectivo autor identifica três componentes do ambiente empresarial interno:

- a. *Situação administrativa (ou de negócios) em si*: que apoie a elaboração de estratégia de negócios, os processos administrativos, a estrutura e a cultura organizacionais e o desenvolvimento de recursos humanos.
- b. *Investimento em tecnologia*: para facilitar o processamento e a manipulação de dados e a troca na comunicação das informações.
- c. *Disposição do espaço físico*: fatores físicos que proporcionam um ambiente informacional eficaz como a localização e o projeto de unidades de negócios, departamentos e escritórios.

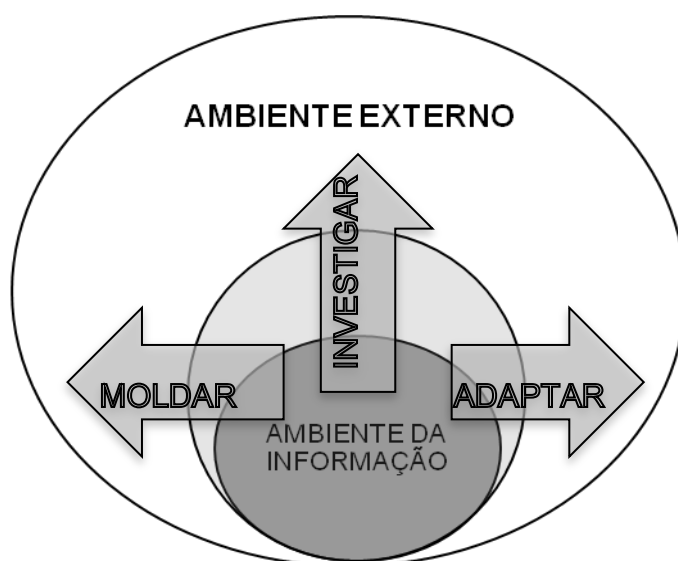
Em relação ao ambiente externo, Davenport (1998,p.224-278) identifica seus componentes e o decompõem em três tipos de mercados:

- a. *Mercados de negócios em geral*: consumidores, fornecedores, concorrentes - estes precisam ser monitorados para a obtenção de informações relevantes. para tal, a empresa precisa de uma conduta para identificar, coletar, analisar e transmitir informações que apoiem o processo de tomada de decisão (ciclo da atividade de inteligência) – e órgãos governamentais e política pública.
- b. *Mercados de tecnologia*: tecnologias infra estruturais, tecnologias em uso, tecnologias inovadoras,
- c. *Mercados de informação*: aquisição de informação externa e venda de informação interna.

Concluindo, Davenport (1998,p.224-278) vincula o ambiente empresarial interno com o externo, através de três tipo de respostas básicas que a empresa pode reagir ao ambiente externo:

- a. *Adaptar-se ao mundo exterior*: o sistema de informação interno deve ser flexível para estabelecer canais, protocolos e conteúdos para a transferência de informações relacionadas à regulamentações governamentais e interfaces com consumidores e fornecedores.
- b. *Investigar esse mundo em busca de transformações a que deve responder*: o processo de investigação deve ser feito de modo que qualquer informação seja identificada, localizada, transferida e utilizada para criar mudanças na organização.
- c. *Moldar as condições exteriores*: por meio de serviços e produtos da informação, visando a sua própria vantagem competitiva, tais como relações públicas e administração de agenda pública, sinalização de mercado e padrões de informação.

FIGURA 4 - Como estão vinculados os ambientes interno e externo



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p.248)

Podemos compreender a necessidade que as organizações têm em produzir conhecimento, através da atividade de inteligência, para a proteção de ameaças e criação de oportunidades. Este conhecimento de inteligência é essencial como suporte ao processo de tomada de decisão. Mas, é importante ressaltar que, é fundamental o comprometimento dos governantes na formulação de políticas que

norteiem - tanto os objetivos organizacionais, como o emprego dos meios necessários à sua conquista – para o funcionamento do sistema como um todo.

Davenport (1998,p.90) aborda a importância da **política da informação** como determinante do sucesso e/ou fracasso das empresas pois, apesar do valor da informação ser de difícil mensuração, sua influência pelo poder, pela política e pela economia, na organização, é mais que natural, é inevitável.

Para tal, utilizaremos como referência o livro de Davenport “*Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*”, cuja abordagem é o gerenciamento de informações levando em conta todo o ambiente informacional de uma organização.

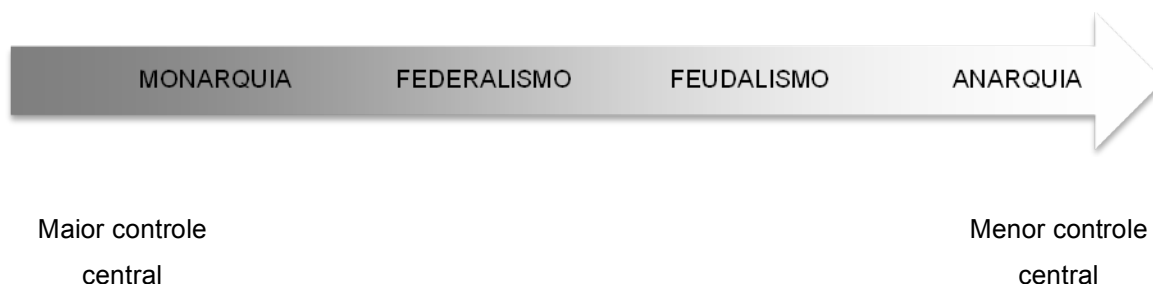
Davenport (1998, p.91) afirma que “(...). Na verdade, o gerenciamento da informação pode ser utilizado tanto para distribuir o poder como para centralizá-lo.(...)”.

4.3 Modelos de Governo Informacional

O propósito do autor é deixar claro a importância sobre a natureza política da informação e como os executivos pretendem dirigi-la. Dessa forma, ele descreve quatro modelos viáveis para que, um determinado tipo de organização, possa governar a informação: federalismo, feudalismo, monarquia e anarquia.

Esses modelos formam a evolução do controle local em contraposição ao controle centralizado do ambiente informacional e ainda complementa afirmando que o segredo é adequar a empresa à estrutura política que melhor se adapte a ela.

FIGURA 5 - A evolução do controle da informação



Fonte: Adaptado de Davenport (1998, p.92)

Vejamos, a seguir, a descrição dos modelos segundo Davenport (1998, p.92-101):

- **Federalismo:**

(...). Envolver uma democracia representativa, um governo central fraco e um alto nível de autonomia local. Em relação à informação, esse modelo enfatiza que apenas poucos elementos precisam ser definidos e administrados centralmente, enquanto o restante pode ser administrado pelas unidades locais. O federalismo exige uma negociação racional entre os grupos centrais e os dispersos, e é o modelo que mais explicitamente reconhece a importância da política. O federalismo trata a política – incluindo a informacional – como atividade legítima e necessária, pela qual pessoas com diferentes interesses buscam definições coletivas de objetivos e meios para alcançá-los.

Os federalistas da informação reconhecem o valor do *universalismo informacional* (no qual um termo significa a mesma coisa em toda a organização) e do *particularismo informacional* (no qual uma pequena unidade pode definir 'cliente' da maneira que melhor lhe convier).(...).

- **Feudalismo:**

(...). O feudalismo informacional – no qual os gerentes das unidades têm o controle de seus ambientes de informação como senhores feudais vivendo em castelos isolados – é uma das abordagens mais comuns da administração informacional, e uma das menos examinadas pelos próprios responsáveis.

O feudalismo informacional não é tão saudável para as grandes empresas como o federalismo, mas as vezes é apropriado.(...). Se as unidades têm diferentes produtos, diferentes clientes, diferentes medidas de desempenho e diferentes formatos para quase todas as informações relevantes, por que os gerentes corporativos devem obrigá-las a compartilhar algo (a não ser por objetivos regulatórios)? O feudalismo, nessas organizações, permite que os gerentes-lords adaptem melhor suas informações às necessidades dos negócios.

- **Monarquia:**

Quando um indivíduo ou uma função controla a maior parte das informações de uma empresa, o resultado político é a monarquia. O monarca – que pode ou não ser um gerente de alto nível – especifica que tipo de dados são importantes, estabelece significados para elementos-chave, e até mesmo procura controlar o modo como a informação é interpretada. Esse modelo político pode beneficiar empresas relativamente pequenas que operam em um só setor. A maioria dos monarcas ao menos conhece o valor da informação, e os reis e rainhas que regem uma unidade específica, ou um tipo de informação, podem operar dentro de um contexto organizacional mais amplo de federalismo ou feudalismo.

- **Anarquia:**

O quarto modelo de governo informacional não é bem um modelo. A anarquia, na qual cada indivíduo se defende sozinho, raramente é escolhida, de maneira conscientes, por alguma organização. A anarquia costuma emergir quando abordagens mais centralizadas falham, ou quando nenhum alto executivo percebe a importância da informação comum para o funcionamento efetivo da empresa.

O que a anarquia tem de bom é indicar uma sede pela informação eficaz, definida nos termos do usuário. Esses usuários da informação não se assustam como novos sistemas de TI, e valorizam a informação porque ela afeta diretamente o trabalho que fazem. Com esses trabalhadores, pode-se tolerar os particularismos da informação, ao menos em pequena escala.(...).

Além dos quatro modelos da natureza política de informação, Davenport (1998, p.102) acrescenta os modelos baseados no mercado, alegando que:

A distribuição do poder não é o único critério para o governo da informação, e às vezes nenhum dos quatro modelos que vimos se adapta à situação de determinada empresa. Em algumas, a demanda pela informação controla a maneira como elas são dirigidas – ou pelo menos deveria controlar. Organizações voltadas ao mercado, por exemplo, colocam diferentes tipos de informações nos bancos de dados, mas mantêm apenas as mais acessadas pelos usuários. Uma orientação mercadológica quase sempre implica uma administração descentralizadas dos recursos informacionais (...).

Vale ressaltar que os modelos de política e economia citados dizem de escolhas estratégicas explícitas que as empresas fazem em relação ao governo da informação.

Davenport (1998, p.104-107), aponta também, abordagens táticas políticas que são reconhecíveis por qualquer observador astuto. Dentre elas: troca ou acordo no compartilhamento de dados, corretagem ou agenciamento de informação, vazamento de informações e disseminação seletiva. E, algumas táticas econômicas, dentre elas, padrões de cobrança e subsídio, que também podem reforçar comportamento e atitudes informacionais.

Davenport (1998), conclui:

“(…). Na verdade, o domínio político de uma organização gira em torno da influência, para o bem ou para o mal: tomar uma iniciativa antes dos outros gerentes, fazer concessões para obter coalizões, recompensar funcionários por aquilo que se quer que eles façam. Incentivos por ‘bom’ comportamento podem abranger tudo, do dinheiro ao poder a novos brinquedos tecnológicos capazes de dar a uma pessoa criativa acesso a um número maior de informações. (...) Prestar atenção ao lado humano do uso da informação é obrigatório para todo bom político.(…)” (DAVENPORT; 1998, p.107).

Ao final desse capítulo podemos perceber a função norteadora de uma política enquanto processo de mediação para as ações da organização.

Vejamos a seguir, as relações existentes entre a Política da Informação com a Ética, a Política, o Poder, a Economia, a Sociedade e o Estado, para uma melhor compreensão da política de informação e seus subdomínios.

5 POLÍTICA DA INFORMAÇÃO

Para entendermos o que são políticas de informação faz-se necessária a relação entre informação, política e poder.

Maciel (2013) explica, a partir do pensamento de Braman, que o poder informacional, utiliza do “controle sobre a informação para produzir e reproduzir lócus de poder e para gravar áreas autônomas de influência dentro do ambiente em rede” (BRAMAN, 2006, p. 36 *apud* MACIEL, 2013). O autor ainda complementa:

“As ações deste tipo de Estado seriam categorizadas dentro do escopo da política de informação, que num sentido amplo do termo segundo a autora, comportaria todas as leis e regulações que lidam com alguns aspectos relacionados à cadeia de produção da informação.”

5.1 Conceitos básicos

Dentro do conceito de política informacional podemos categorizar quatro subdomínios que se encontram relacionados ao exercício do poder do Estado, como veremos no subtópico seguinte. Mas, antes deveremos clarear alguns conceitos básicos relacionados à política.

De acordo com o manual da Escola Superior de Guerra (2013), “**Política** é entendida como a arte de fixar objetivos e orientar o emprego dos meios necessários à sua conquista

E, portanto:

Identificados, definidos e caracterizados os Objetivos Nacionais e conhecido e avaliado o Poder Nacional, o processo da ação política visa a maximizar a compatibilização entre meios e fins, e evitar as improvisações e o empirismo. O que se deseja é racionalizar a destinação e a aplicação do Poder, empregando normas e métodos que subordinem a busca da eficácia aos preceitos éticos.(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p.42).

Vejamos agora, a relação entre **Política e Poder**:

Ligada ao tema está a problemática do Poder, na qual muitos autores fazem incidir o próprio fundamento da Política. Podemos entendê-lo como uma realidade, ao mesmo tempo social e jurídica. Sociologicamente, Poder é a capacidade ou autoridade de coagir ou dominar os homens, levando-os à obediência ou compelindo-os a atuar de certa maneira. Do ponto de vista jurídico, o Poder é a base de toda a organização política e, nesse sentido, prende-se ao conceito de Estado — poder organizado para dirigir politicamente a Nação.(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p.42).

Vejamos agora, a relação entre **Política e Ética**:

Há relação entre as ações políticas e as exigências éticas, pois aquelas ações devem pautar-se pelos valores que inspiram a vida social, decorrentes da matriz cultural em que a Nação se situa.(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p.43).

Assim, complementa-se:

No entanto, é necessário reconhecer que o exercício pragmático da Política exige esforço constante no sentido de conciliar os valores que devem orientar as decisões pessoais do Homem, como indivíduo, com aqueles que melhor atendam à efetividade de sua participação política voltada para o Bem Comum.”(ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2013, p.42).

Dallari (2007), em seu livro “*Elementos de Teoria Geral do Estado*”, relaciona **Política e Sociedade**. Vejamos: “Em linguagem mais direta, e considerando as respectivas finalidades, podemos distinguir duas espécies de sociedades, que são:

sociedades de fins particulares, quando têm finalidade definida, voluntariamente escolhida por seus membros. Suas atividades visam, direta e imediatamente, àquele objetivo que inspirou sua criação por um ato consciente e voluntário;

sociedades de fins gerais, cujo objetivos, indefinido e genérico, é criar as condições necessárias para que os indivíduos e as demais sociedades que nela se integram consigam atingir seus fins particulares. A participação nestas sociedades independe de um ato de vontade.(DALLARI, 2007, p.48).

A partir dessa diferenciação, Dallari (2007) conceitua **sociedades políticas**, afirmando que:

As sociedades de fins gerais são comumente denominadas *sociedades políticas*, exatamente porque não se prendem a um objetivo determinado e não se restringem a setores limitados da atividade humana, buscando, em lugar disso, integrar todas as atividades sociais que ocorrem no seu âmbito. (DALLARI, 2007, p.48).

Desenvolvendo, a partir desse pensamento, o autor conceitua **Política**, citando o pensamento de Meynaud:

Muito semelhante é a observação de Jean Meynaud, para quem “a política representa, em seu sentido mais geral, a orientação dada à gestão dos negócios da comunidade. Pode-se também considerá-la como o conjunto dos atos e das posições tomadas para impelir em um rumo determinado a estrutura e a marcha do aparelho governamental”. E a isso acrescenta: “A política (a observação é tirada da experiência) engloba a totalidade dos fatores do homem: ideologias sociais, crenças religiosas, interesses de classe ou de grupo, ônus dos fatores pessoais...”.(MEYNAUD, A Ciência Política, 1960 *apud* DALLARI, 2007,p.48).

A partir daí, Dallari (2007) conclui o conceito de sociedade política. Vejamos:

Assim, pois são sociedades políticas todas aquelas que, visando a criar condições para a consecução dos fins particulares de seus membros, ocupam-se da totalidade das ações humanas, coordenando-as em função de um fim comum. (DALLARI, 2007, p.48).

Podemos agora, relacionar **Política e Estado**, pois segundo Dallari (2007), o Estado é uma sociedade política. Assim o autor conclui seu pensamento, chegando à primeira noção de Estado:

Entre as sociedades políticas, a que atinge um círculo mais restrito de pessoas é a família, que é um fenômeno universal. Além dela existem ou existiram muitas espécies de sociedades políticas, localizadas no tempo e no espaço, como as tribos e clãs. Mas a sociedade política de maior importância, por sua capacidade de influir e condicionar, bem como por sua amplitude, é o Estado. Chegamos, portanto, à primeira noção de Estado: é *uma sociedade política*. (...).(DALLARI, 2007,p.49).

Para concluirmos os conceitos básicos, proposto neste capítulo, vejamos a relação entre **Política e Economia**, tendo como referência o artigo “A Economia e a Política: uma relação em retrospectiva”. do autor português Silva (1995), professor do

Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa. Segundo Silva (1995), Smith considerou a economia política "um ramo da ciência de um estadista ou legislador". (SMITH *apud* SILVA, 1995).

Silva (1995) explica o pensamento do filósofo e clássico economista Adam Smith afirmando que ele, "além de não hesitar em tomar posição, fosse ela positiva ou negativa, sobre a ação do governo, sempre que dispunha de fundamentação, bem como de se preparar para tal."

Silva (1995), complementando a relação da Economia com a Política, cita a declaração de J. M. Keynes:

A teoria económica não fornece um corpo de conclusões definitivas imediatamente aplicáveis à política. É um método mais do que uma doutrina, um equipamento para o raciocínio, uma técnica de pensamento, que ajuda o seu possuidor a avançar conclusões corretas (...)

Afirmando o privilégio existente na relação entre Economia e Política, Silva (1995) completa:

De fato, nenhuma outra área do conhecimento científico pode reivindicar dispor de um tão vasto instrumental com tão profundas consequências e ramificações para o poder político, quer no que respeita à compreensão da sociedade e do mundo, quer quanto à ação sobre eles. No entanto, a relação entre a economia e a política conheceu ao longo do tempo fortunas e tratamentos diversos, nomeadamente de carácter cíclico, alternando fases de desinteresse ostensivo e de caminhos divergentes, com outras de estreita interligação.

Adentrando no conceito de **Política de Informação**, Aun (2001 *apud* MARQUES, 2009), afirma que vários autores definem e analisam conceitos básicos e abrangências de políticas de informação, buscando identificar os valores que as conduzem em sua especificidade.

Para Braman (2006, *apud* MACIEL, 2013), o termo política de informação pode ser definido como todas as leis e regulamentos que lidam com qualquer estágio da cadeia de produção da informação, ou seja, com a sua criação, processamento (cognitivo e algorítmico), armazenamento, transporte, distribuição, busca, uso e

destruição. Em outras palavras, “esse é o domínio da política de informação, comunicação e cultura” (BRAMAN, 2006, p. 70 *apud* MACIEL, 2013).

Segundo Rowlands (2002 *apud* MARQUES 2009), o discurso dominante nas políticas de informação tem sido estruturado a partir da economia política, com uma fundamentação teórica baseada no paradigma do mercado que se mostra cada vez menos útil para pesquisas da área. Essa compreensão sugere a necessidade de adoção de concepções alternativas de informação, em oposição à ótica de mercado. Para esse autor, o estudo de um fenômeno tão complexo como a política de informação nacional e suas leis deve adotar as ferramentas que sustentam a teoria crítica. Defende também que não há nenhuma verdade objetiva na política de informação e as pesquisas nesse campo devem buscar principalmente os valores – mais do que leis específicas ou regulamentos - que estruturam as concepções de informação adotadas.

5.2 Subdomínios da Política de Informação

Conforme proposto no início deste capítulo, vejamos os quatro subdomínios da política informacional. Segundo Maciel (2013), “estão relacionados ao exercício do poder estatal num contexto ambiental de conflito político na esfera internacional junto à outros Estados e atores transnacionais.”

a) Infraestrutura informacional: tratam-se dos dispositivos e objetos físicos, assim como usuários e fluxos que os estados dispõem e regulam para trafegar informações públicas e privadas;

b) Inovação tecnológica: conjunto de medidas tendo em vista a produção científica, e o fluxo dessa informação para alavancamento tecnológico de bens e serviços, de uso civil e militar, para o desenvolvimento da sociedade em geral e superação bélica dos outros atores, respectivamente;

c) Identidade: manipulação de símbolos e sinais tendo em vista a coesão ideológica e formação de uma identidade nacional;

d) Inteligência: dupla finalidade no campo informacional. A primeira se detém nas ações voltadas para a coleta de informações sobre os adversários, numa relação com a arena do poder coercitivo, para posteriormente serem produzidos conhecimentos acerca de tendências futuras do cenário conflitivo e subsidiando a ação. O objetivo é aumentar a racionalidade das decisões dos agentes políticos nas questões afeitas à segurança nacional. Em segundo lugar, no campo do poder simbólico, saindo de um papel consultivo para o campo das ações tipicamente informacionais, as agências de inteligência têm intervindo decisivamente através do emprego de agentes de influência e operações de mídia para moldar o comportamento dos entes através do convencimento e persuasão. Para que seja eficiente, o receptor da ação deve pensar que está agindo por sua vontade sem que tenha conhecimento da manipulação (BRITO, 2011 *apud* MACIEL, 2013).

Marques (2009), afirma que: “Ao estudar a ocorrência na literatura acadêmica de diversos termos ligados ao campo da política de informação”, Rowlands (2002 *apud* MARQUES, 2009) mapeia as relações existentes entre esses, elencando cinco clusters que representam os subdomínios do campo, conforme apresenta no quadro 5:

QUADRO 5 - Subdomínios da política de informação

Subdomínio		Descrição
Protecionismo da informação	da	Regulamentos e mecanismos que controlam o acesso à informação e divulgação na esfera pública (ex.: segredo oficial) e em mercados de informação (ex.: proteção de dados).
Mercados de informação	de	Leis e regulamentos que protegem o investimento na criação de conteúdo informacional (ex.: direitos autorais) e permitem trocas no mercado.
Radiodifusão e telecomunicações	e	Políticas públicas que regulam os meios de comunicação de massa, equilibrando interesses comerciais e do cidadão (ex.: acesso universal).
Acesso público à informação oficial	a	Políticas e regulamentos que moldam o acesso à informação de cidadãos arquivada pelo governo (ex.: liberdade de informação).
Sociedade da informação e infraestrutura	da e	Políticas públicas que promovem o investimento (ou encorajam o setor privado a investir) na infraestrutura de informação.

Fonte: Rowlands *et al.* (2002, p. 33 *apud* MARQUES, 2009).

Assim como Rowlands (2002 *apud* MARQUES, 2009), outros autores que abordam as políticas de informação também vão além das diretrizes tecnológicas, econômicas ou de infraestrutura física, voltando o eixo de suas análises para questões ligadas com os conteúdos socioculturais, o acesso ao conhecimento e suas especificidades regionais (AUN 2001 *apud* MARQUES, 2009).

Frohman (1995 *apud* MARQUES, 2009) destaca que o estudo das políticas de informação, da maneira como é apresentado no campo da biblioteconomia e ciência da informação, padece de alguns pressupostos limitadores, como por exemplo: (i) interpretação de política de informação apenas como política de governo ou, de maneira ainda mais restrita, como política de governo para documentos governamentais; (ii) restrição de estudos a questões ligadas a produção, organização e disseminação de informação técnica e científica; (iii) foco limitado à

questões epistemológicas; (iv) estudo de fatores ligados apenas a questões instrumentais, como a engenharia do gerenciamento da informação; (v) oclusão da relação existente entre informação e poder.

Em concordância com as abrangentes definições de política de informação trazidas por Frohman (1995 *apud* MARQUES, 2009), Rowlands (2002 *apud* MARQUES, 2009) e Brahman (2006 *apud* MARQUES, 2009), no presente trabalho, consideramos o campo das políticas de informação como sendo formado por um amplo espectro de sub-domínios.

A partir do entendimento do amplo espectro dos subdomínios de política de informação e antes de abordarmos a política de inteligência, vejamos o papel da política como mediadora do processo de transparência entre governantes e governados, segundo Kerr Pinheiro (2012):

A política deve ajudar a estabelecer o equilíbrio entre classificação e desclassificação de informações. Evitar o excesso de classificações de informações que não mais exigem proteção, para um desejado compartilhamento e melhor uso da inteligência de um país pela sociedade, em geral. A transparência aproxima a sociedade e estabelece laços mais firmes de mútua confiança entre governantes e governados. A política, como mediadora deste processo, é o melhor arcabouço para definir de maneira clara os elementos legais, as autoridades, a significativa participação pública, pela legitimação de seus atores.

5.3 Política de Inteligência

Conforme vimos no subtópico anterior, a política de inteligência é um subdomínio da política de informação. É importante ressaltarmos que, apesar da amplitude de atuação da política de inteligência, como veremos a seguir, para o cumprimento do objetivo deste estudo, nos limitaremos a estudar a política de inteligência como mediadora do processo de tomada de decisão dentro das organizações.

Seguindo o pensamento da autora Kerr Pinheiro (2012, p. 72-74), vejamos a importância da Política de inteligência e sua amplitude de atuação:

Ao trabalhar, sobretudo com a informação de acesso negado pelo oponente, a política de inteligência, ancoradouro de diferentes áreas estratégicas, não pode limitar-se apenas à defesa e segurança. Seu campo está em constante ampliação: segurança cibernética, espionagem na área de tecnologias, espionagem nos agronegócios e nas indústrias aeronáuticas e aeroespacial, terrorismo, narcotráfico, crime organizado, corrupção, sabotagem, além de atentados contra a segurança nacional.

Mas, infelizmente, ela mostra a imaturidade do campo de pesquisa das políticas de informação e de inteligência, na Sociedade da Informação:

(...). A Sociedade da Informação desvia o foco para as técnicas e o aparato da infraestrutura de redes. Proporcionalmente à importância da informação como ativo, estratégia e segurança das nações e empresa percebe-se a ausência de coerência e interpretação de seu real valor.

Kerr Pinheiro (2012) também ressalta a importância das tecnologias de informação estarem à serviço da política de inteligência, afirmando que:

A mobilidade na comunicação e o acesso à informação têm um novo potencial político, em suas dimensões geográficas e de comunicação, pelas interfaces técnicas, dentro de uma ação social que atinge os diferentes grupos da sociedade. Essa mobilização ocorre quando “a formação da comunidade é combinada com seu potencial de ação.

Complementando, a autora enfatiza a necessidade das políticas públicas como norteadoras e integradoras entre tecnologia, identidade nacional e coesão social, tanto no papel para mobilização política como para a formação de identidade:

(...). É pela informação orientada por políticas públicas que a inteligência cria com a sociedade a identidade nacional, no uso das tecnologias de informação, na construção de conteúdos disponibilizados. São tecnologias que capacitam ondas de ações de colaboração política, dependendo do foco e a direção dada pelo projeto político.(KERR PINHEIRO,2012).

Concluindo, Kerr Pinheiro (2012), aponta a verdadeira finalidade do poder e do controle da informação, pois para ela:

O controle informacional não deve existir para combater ou perseguir o cidadão, mas para se filtrar as informações de relevância, de verdadeira inteligência e consolidação de uma desejada identidade nacional. Só assim os sistemas governamentais de informação ganham a confiança e criam identidade com a sociedade.

Caso contrário, as relações de confiabilidade podem tornar-se caóticas, criando um ambiente desagregador e incontrolável para os esforços de desenvolvimento.

Retomando o objetivo do estudo deste trabalho, vejamos agora o caso da empresa de inteligência **Estto** que ilustrará a influência da política de inteligência como mediadora de seu processo decisório e norteadora das ações resultantes da atividade de inteligência.

6 ESTUDO DE CASO: **estto**

O estudo de caso será abordado com o intuito de conclusão do objetivo do presente trabalho, lembrando que é o de compreender as fronteiras de atuação da atividade de inteligência como subdomínio da política de informação, podendo assim identificar a relação entre a sua aplicabilidade da atividade de inteligência em organizações de acordo com à estrutura política que melhor se adapte a ela.

A escolha da empresa **estto**, justificada por trabalhar com desenvolvimento de novos negócios, a partir da aplicabilidade da atividade de Inteligência em diversos contextos mercadológicos, além da pesquisadora ter atuado, como analista de informação, em diversos projetos, durante o período de quatro anos.

6.1 A **estto**: Gestão de Oportunidades

Descreveremos agora, o contexto no qual a **estto** está inserida para adentrarmos na delimitação do estudo presente e, posteriormente analisarmos o processo de sistematização de inteligência da empresa, demonstrando a relação de sua atividade com sua estrutura política, a partir da identificação de sua política de inteligência.

A empresa **estto**, de inteligência de mercado e gestão de oportunidades, constituída em setembro de 2004, fundada por um experiente profissional com formação em Economia e Marketing, atua desenvolvendo seus trabalhos, especificamente, para dois mercados: **investidor** e **investido** (oportunidade de negócios). É importante ressaltar que, para esse estudo, entende-se por novos negócios toda operação de definição de negócio, planejamento e estudos de mercado econômico-financeiros para que o investimento seja viável e operacional.

Para o mercado de **investidor** a **estto** trabalha de duas formas:

- i) Formatando e planejando projetos de negócios que sejam viáveis e operacionais dentro da área de interesse do investidor. Como exemplo, citaremos a situação de um investidor (cliente) interessado no mercado de transporte hidroviário e operação portuária. Nesse caso, a *estto* foi contratada para avaliar o formato ideal de investimento e sua viabilidade.
- ii) Formatando um novo negócio, para um novo mercado em que o investidor atua (diversificação plena) ou desenvolvendo novos negócios no mercado em que o investidor já atua, o que chamamos de horizontalização ou diversificação de produtos ou serviços. O objetivo dessa forma é de diversificar os negócios do investidor capitalizado que precisa de bons projetos para investimento.

Ainda para o mercado de investidor, dentro destas duas formas de trabalho, a *estto* pode sugerir ou propor uma aquisição ou fusão, em forma de operação M&A (*merger and acquisition*), que consiste em identificar uma operação existente e sua intermediação para que em vez de criar um negócio do zero, o investidor possa operar com um negócios já em giro de mercado ou ampliando a atuação de um negócio existente.

Para o mercado de **investido** (oportunidade de negócios), a **estto** criou um banco de negócios, de empresas ou projetos, que buscam investidores, ou seja, que necessitam de financiamento. Assim, a *estto* também trabalha de duas formas:

- i) Planejando uma boa ideia de forma a traduzi-la em um projeto viável financeira e mercadologicamente, em formato apresentável à um de seus investidores. Aqui, o “dono” da ideia entra como proponente e gestor de operação se o projeto for viabilizado e, a *estto* como intermediária pode, caso necessário, entrar como gestora do projeto, durante todo seu estudo e aprovação, não participando da sua operação.
- ii) Vendendo uma empresa, caso queira ser vendida, parcialmente ou em sua totalidade de cotas, a *estto* faz a gestão de uma equipe de

profissionais para a preparação da venda (gestão, auditoria e suas correções, precificação e laudo comerciais). Aqui, ainda opera a oferta dentro de sua rede de investidores, acessando outras empresas de investimento ou até mesmo buscando compradores especialistas específicos para esta operação.

Para o cumprimento do objetivo do presente trabalho, a pesquisadora escolheu fazer um recorte no sistema da estto para estudar, especificamente, o processo de sistematização de inteligência da empresa no setor de mineração em que atua. Para maior clareza, descreveremos abaixo o processo como um todo.

6.2 O mercado de mineração: demanda x oferta de ativos minerários

O mercado de mineração, especificamente em sua área de concentração de minério de ferro, manganês e ouro, funciona da seguinte forma:

i) **Demanda por ativos minerários:** o mercado de operação mineração no Brasil, como sabemos, é um mercado oligopolizado, operado por algumas grandes empresas, que se dividem em **dois perfis:**

- **Empresas exclusivas de operação mineral:** existem várias empresas, de diversos portes, sendo a maioria de capital estrangeiro, tais como: Vale, MMX, Anglo Gold Ashanti, Anglo American, Ferrous do Brasil, CBMM, Tucan Metals, Brazilian Mine, Jaguar Mining, MRP, entre outras de menor tamanho.

As empresas de maior renome e tamanho mantém operações internacionais, são o *core* da operação a exportação de minério de ferro e minério de manganês. Sua atuação é de abastecimento do mercado que está com a operação mais valorizada, obedecendo a contratos futuros de exportação e fornecimento, mas também seguem as flutuações da commodities em bolsa de valores.

As pequenas e médias empresas sobrevivem no mercado abastecendo o mercado nacional, principalmente os guseiros (ferro gusa, base para o processamento do aço

na indústria siderúrgica).

- **Empresas que desenvolvem a operação mineral para sua cadeia de suprimentos:** são empresas, normalmente, com forte atuação na indústria siderúrgica, que mantém atividades, cada vez mais crescentes, no segmento de mineração, não apenas para seu abastecimento, de suas siderúrgicas, mas também, em segundo plano, escoando o excedente de produção (quando há) para o mercado, tais como: Arcelor Mittal Mineração, Manesmann-Valourec, Açominas-Gerdau e CSN, Votorantim.

ii) **Oferta de ativos minerários:** do outro lado deste gigantesco mercado temos os proprietário de direitos minerários, pessoas que conseguiram o direito de exploração e lavra de uma reserva minerária junto do DNPM - Departamento Nacional de Produção Mineral.

No Brasil, a lei funciona da seguinte maneira: é separada a propriedade de solo e subsolo, sendo todo o subsolo do Governo, ou seja, mesmo quem tenha uma fazenda, o solo e direito sobre ele é do proprietário, mas o subsolo e as riquezas que nele estão são da União.

Para obtenção de um direito de lavra, qualquer pessoa pode requerer junto ao DNPM, seja de qualquer minério mas, para pesquisa-lo, em caso de quantidade justificável, o requerente deverá estar em comum acordo com o respectivo superficiário, ou seja, com o proprietário do solo.

Este mercado é grande, pois existem milhões de direitos requeridos junto ao DNPM, só que muitos deles não possuem condições ideais para lavra ou exploração. O mercado é mantido por uma quantidade de pessoas que tentam ganhar alguns milhões facilmente, apenas tendo o direito de alguma área minerária qualquer.

6.3 Sistema de Inteligência minerária Estto

A sistematização da atividade de inteligência consiste na integração dos processos

de orientação, produção e difusão do conhecimento de inteligência.

Para entendermos como funciona o sistema de inteligência minerário da estto, de forma sistêmica, descreveremos em 10 passos como a estto opera neste mercado.

Vejamos:

1. Primeiro tem que se descobrir quais são os ativos minerário que possuem potencial;
2. Analisar que fase eles estão no DNPM;
3. Conseguir uma representação junto ao proprietário do registro para oferece-lo às grandes empresas;
4. Preparar um Info Memo – documento de apresentação do ativo;
5. Abrir contato com as empresas que analisam e tenham interesse neste tipo de ativo;
6. A empresa vai analisar a área e ver se tem interesse e sinergia com os atuais projetos e logística (problema de toda operação atualmente);
7. Se tiver interesse, a empresa vai pesquisar a área (tecnicamente com equipe de geólogos e engenheiros);
8. Comprovada a existência de grandes depósitos que justificam uma exploração, inicia-se o processo de negociação;
9. Formatação da negociação, participação, valores e comissões; e
10. Compra ou aquisição parcial pela empresa que vai explorar o minério.

Sintetizando os passos acima, a estto sistematizou sua atividade de inteligência em três processos macros: **identificação dos fornecedores** dos ativos, **seleção desses ativos** na rede de parceiros e **apresentação dos ativos às empresas investidoras**.

6.3.1 Identificação dos Fornecedores dos Ativos Minerários / Orientação de Inteligência **estto**

A identificação dos fornecedores dos ativos minerário e a seleção desses ativos são processos que exigem da estto monitoramento ambiental, a partir de diversas fontes

de informação, tais como:

- a. **Monitoramento dos ativos:** pode ser feitos no mercado ou junto ao **DNPM** (no sistema web que tem informações sobre todas as áreas que estão em avaliação, ali consegue-se informação de **quem são os proprietários e que projetos** estão sendo montados pelas grandes empresas).
- b. **Monitoramento de mídia e fontes dentro das empresas:** como **a esto é registrada em todas as grandes empresas de mineração**, acaba tendo **acesso** à informações de alguns projetos que estão sendo programados.
- c. **Monitoramento da rede de relacionamentos:** como são **profissionais técnicos de diversas áreas afins da mineração**, sempre tem informações do que está acontecendo e do que está para acontecer de investimento no mercado.
- d. **Monitoramento das ofertas:** nas reuniões que são feitas com as empresas para as ofertas minerárias, sempre se tem **informações que outros interesses as empresas tem**. Estas informações são vitais para novas ofertas de ativos.

O processo de monitoramento dos ativos minerários, **junto ao DNPM** passa por **quatro etapas:**

- 1) **Requerimento de Pesquisa:** onde se inscreve a área que pretende pesquisar, com limite máximo de 2.000 ha, se a área for maior, pede-se 4, 5...10 registros de 2.000 ha. Uma vez aprovado, quer dizer que este subsolo não está sendo estudado, nem foi concedido a ninguém ainda.
- 2) **Alvará de Pesquisa:** nesta etapa, o DNPM dá o prazo de 3 anos para realizar pesquisas na área requerida. Esta pesquisa técnica deve ser apresentada junto com um plano de investimento e operação, para que seja liberado ao requerente a LO - licença de operação.
- 3) **Licença de Operação:** é na licença de operação, onde se pode trabalhar o solo e

verificar o que foi pesquisado. Identifica-se, nesta etapa, o formato e o tamanho da lavra, que tem que ser aprovada. As licenças ambientais são necessárias para a operação. Aqui o superficiário tem que estar de acordo com a operação e também por lei, ganha royals sobre a operação (1% do que foi extraído).

4) **Direito de Lavra:** só nesta etapa, depois de cumpridas todas as exigências do DNPM e as exigências ambientais, é que o governo libera à uma pessoa ou empresa, o direito de explorar o mineral que está presente dentro das áreas de registro que o requerente solicitou, pesquisou e preparou.

6.3.2 Seleção dos ativos minerários (produção de inteligência **estto**)

Conseguir **ativos realmente potenciais** é um esforço grande que consome tempo e recursos, pois são necessárias as análises técnicas prévias de geólogos, engenheiros, cartografistas e análises logísticas. Estes parceiros normalmente são fornecedores de ativos para a **estto**, ou para serem avaliados ou para serem representados.

Esta avaliação passa não apenas pelas informações de investimento que estão sendo realizadas pelas empresas, mas também em que áreas (regiões geográficas) elas já estão investindo, com atuais ou futuros projetos, em seu portfólio de negócios.

Como o trabalho da **estto** é de gestão do seu sistema de inteligência, tanto de informações como de contatos, todos os projetos recebem um número, e atrelados a ele, no banco de dados, estão todos os documentos técnicos, atas de reuniões, informações passadas pelos clientes e andamento, bem como mailing de todos os envolvidos no processo, tanto do lado da compra como do lado da venda de ativos.

6.3.3 Apresentação dos ativos às empresas investidoras (difusão de inteligência **estto**)

Depois de selecionados os ativos, começa o trabalho de **apresentação das ofertas às empresas** que podem ter interesses em negociá-lo. Isso não é simples, pois

envolve uma **exaustiva pesquisa de quem são as empresas que podem ter interesse em comprar ou operar**. A forma como é apresentada essa pesquisa é através de um documento denominado Info Memo.

Nesta fase, a **estto** promove a abertura de novos contatos e a fidelização dos contatos já estabelecidos com as empresas investidoras em ativos minerários.

6.4 Política de inteligência minerária estto

A política de inteligência da estto está voltada para dois focos: proteção de ameaças e criação de oportunidades.

Toda a operação da estto é baseada em contatos, ou seja, pessoas que detém os direitos minerários e sua representação. Esta é a etapa mais difícil, já que o mercado é “sonhador” pois, quem tem algum direito, mesmo sem saber o que tem nele, acha que já está milionário e que não precisa de ninguém para representá-lo. Muitos anos foram gastos pela estto para **saber quem são as pessoas que tem contatos realmente honestos e de boa fé**, e quem tem real intenção de negociar com as grandes empresas. Esta é a forma da estto se proteger de futuras ameaças.

Porém existem no mercado, alguns destes ativos que são **realmente especiais**, pois foram requeridos em área de grande potencial, com afloramentos geológicos ricos e que ainda não foram explorados. Identificar esse tipo de ativo é que traz vantagem competitiva para a estto em relação à concorrência.

A partir da compreensão das fronteiras de atuação da atividade de inteligência que a estto utiliza e do entendimento da sistematização dessa atividade, voltada para a especificidade concreta do mercado estudado, podemos identificar claramente a política de inteligência da organização: extremamente ética, transparente e eficiente.

A política de informação da estto, que consiste em proteger as ameaças e criar oportunidades de negócios, media o processo de transparência entre governante e governados, entre parceiros, fornecedores e clientes, além de promover a conquista dos objetivos da empresa, através da formulação de estratégias, táticas e logísticas,

resultados da atividade de inteligência da estto voltada para o mercado de mineração.

A estrutura política federalista da estto, permite que o fluxo informacional de seu sistema circule de forma ágil, consistente e estratégica, pois a produção do conhecimento de inteligência pela organização apoia verdadeiramente seu processo de tomada de decisão, gerando vantagem competitiva, tanto pela credibilidade adquirida no mercado em que atua como pela contribuição que oferece à network envolvida.

A política de inteligência da estto norteia sua atividade de inteligência de forma a garantir que os princípios da objetividade, da oportunidade, da segurança, da imparcialidade, do controle, da clareza, da simplicidade, da amplitude e, principalmente da Ética, articule o saber do fazer com o saber do agir.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou responder ao problema de pesquisa apontado neste trabalho de conclusão de curso, que foi o de compreender as fronteiras de atuação da atividade de inteligência como subdomínio da política de informação, em seus diversos campos, conhecer os modelos de política informacional, e identificar a relação entre política e inteligência, através da aplicabilidade da atividade de inteligência em diversos contextos organizacionais.

Como resposta ao problema, foi preciso alcançarmos o objetivo geral do trabalho, a partir do cumprimento dos objetivos específicos, que foram o de identificar no escopo da atividade de inteligência os seus conceitos, fundamentos e princípios relacionados, distinguir as categorias de inteligência e sua respectiva aplicabilidade e relacionar política de informação à atividade de inteligência de uma organização. Tudo isto foi ilustrado e demonstrado, a partir do estudo de caso de uma organização voltada para o mercado, que utiliza o conhecimento de inteligência como apoio ao seu processo decisório.

O estudo de caso da **estto**, proposto nesta pesquisa, além de ilustrar, nos ajudou a compreender melhor como a **política de inteligência** media o processo decisório organizacional e norteia as ações resultantes da **atividade de inteligência**. Dessa forma, podemos confirmar os quatro pressupostos norteadores que direcionaram o desenvolvimento da pesquisa: a relevância da atividade de inteligência nas organizações contemporâneas, a dependência da função norteadora de uma política enquanto processo de mediação para as ações da organização, a necessidade dos sistemas de informação como apoio ao processo de tomada de decisão pelas organizações e o papel transdisciplinar e mediador do profissional da informação.

Como a política da **estto** direciona a organização tanto para a **proteção de ameaças externas, como para criação de oportunidades de mercado**, retomaremos aqui, como citado no decorrer do trabalho, a importância estratégica, tática e operacional que o conhecimento de inteligência gerado pelo seu **sistema**

proporciona para a organização, tanto para o planejamento da ação política da empresa como para a execução e controle de suas ações voltadas para o mercado.

Fica claro também, como vimos na revisão bibliográfica deste trabalho, a diferença fundamental que a **estto** faz em relação às atividades de **inteligência** e **contrainteligência**. Esta é reativa e preventiva, ou seja, busca impedir ameaças externas e, aquela, além de ser proativa, antecipa os fatos e busca obter, analisar, interpretar e disseminar o conhecimento de inteligência, ou seja, proporciona a criação de oportunidades de mercado.

A compreensão de uma abordagem relacional entre Atividade de Inteligência enquanto subdomínio da Política de Informação, estimulou a reflexão sobre a necessidade das organizações utilizarem seu poder de colaboração pela mediação condutora de ações que, a partir do uso de sua Inteligência, vise uma verdadeira transformação sociocultural, pela colaboração informacional entre os membros da organização, principalmente para a integração do exercício político com a conduta ética, a habilidade técnica e a criatividade inventiva de seus atores envolvidos.

O resultado alcançado com essa pesquisa demonstrou; não só a relevância do tema nos dias de hoje, principalmente pelo nível estratégico em que se situa; mas também a importância de uma compreensão mais profunda que nos ajude a localizar o que ver, o que antever e o que prover, ou seja, orientar às organizações de qual Inteligência deverão desenvolver, para enfrentar os desafios atuais em que a sociedade se encontra, de maneira transformadora.

Para Kerr Pinheiro (2012), a prática de inteligência é essencial não só à segurança, mas à competitividade das estruturas econômicas e ao desenvolvimento das diferentes nações porque, diante de novas formas de Poder, dimensões mercadológicas e políticas se fundem para tentar minimizar a mega concorrência do valor incremental da informação agregado às inovações.

A Ciência da Informação tem muito a contribuir com estudos futuros referentes à atividade de inteligência e política de informação, no sentido de minimizar as lacunas percebidas nesse contexto, aprimorar a pesquisa científica e iluminar a razão de ser

do conhecimento de inteligência, tanto para organizações governamentais como não-governamentais.

Talvez, após a compreensão das relações existentes entre política de informação e atividade de inteligência, o presente trabalho possa nos ajudar a refletir como as organizações competentes informacionalmente integram ou podem integrar; seu Saber do Fazer – de técnicas inovadoras que produzam conhecimento de inteligência que articule o ocidente com o oriente, o novo com o antigo, a teoria com a prática, o público com o privado, a competição com cooperação; com seu Saber do Agir – de ações éticas-políticas, a partir do exercício do diálogo e do olhar para o Bem Comum.

A partir do entendimento da atividade de inteligência, da compreensão do seu uso nas organizações e da influência da política de informação em sua respectiva aplicabilidade, possamos nos estimular com a possibilidade de transformar os processos de tomada de decisão, principalmente dentro das empresas, para que se tornem cada vez mais responsáveis, democráticos e participativos e que visem além do conhecimento; que busque o reconhecimento de inteligências que se apropriem dos aspectos humanos, contextuais e, por consequência, transdisciplinares.

A articulação desses saberes pelas organizações, a partir de uma busca constante de soluções que visem - não só, a aplicação da positividade da lei, da democratização dos processos e do incentivo à inovação mas; da eticidade da justiça, da promoção da cidadania e de uma participação mais transformadora – fará com que se tornem cada vez mais que Inteligentes.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA (ABRAIC). **Biblioteca**: Perguntas mais frequentes: 9. O que é Inteligência Competitiva? 2013. Disponível em: <http://abraic.org.br/>. Acesso em 20 set 2013.

AUN, M. P. **Antigas Nações, Novas Redes**: as transformações do processo de construção de políticas de informação. 2001. 209f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia da UFRJ. Rio de Janeiro, 2001.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A Condição da Informação. **São Paulo Perspec.** São Paulo. v.16, n.3, p. 67-74, 2002.

BRITO, Vladimir de Paula. **O Papel Informacional dos Serviços Secretos**. 2011. 233f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

CEPIK, Marco. Regime Político e Sistema de Inteligência no Brasil: Legitimidade e Efetividade como Desafios Institucionais. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 48, n.1, p. 67-113. 2005.

CERVANTES, Brígida Maria Nogueira. **Terminologia do processo de inteligência competitiva**. Londrina: Eduel, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de Teoria Geral do Estado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. **Manual da Escola Superior de Guerra: Manual Básico** . Rev., atual. Rio de Janeiro: ESG, 2013.3 v.

FULD, Leonard M. **Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GONÇALVES, Joanisval B. **Atividade de Inteligência e Legislação Correlata**. Niterói, RJ: Impetus, 2010.

GT 5 – Política e Economia da Informação. POLÍTICAS de Informação no âmbito do ENANCIB: Comunicação oral.IN: XII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO.12, BRASÍLIA. **Anais ...Políticas de Informação para a Sociedade**. Brasília, 23 a 26 de Outubro de 2011.

HESSEN, Johannes. **Teoria do Conhecimento**.2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

KERR PINHEIRO, Marta M. Processo de Transformação das Políticas de Informação no Estado Informacional. **Pesq. Bras. Ci. Inf.**, Brasília: v.3, n.1, p.113-126, dez. 2010.

KERR PINHEIRO, Marta M.; MARQUES, Rodrigo M. Política de Informação Nacional e Assimetria de Informação no Setor de Telecomunicações Brasileiro. **Perspect. ciênc. inf.**,Belo Horizonte. v.16, n.1, p.65-91, jan./mar. 2011.

KERR PINHEIRO, Marta Macedo. Estado informacional: implicações para as políticas de informação e de inteligência no limiar do século XXI. **Varia Historia**, Belo Horizonte, v. 28, n. 47, p.61-77, jan/jun. 2012.

LIMA , Clóvis Ricardo Montenegro de. A pesquisa da política e da economia da informação na ciência da informação: Atualidades e Perspectivas. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Brasília. v. 1, n.1, 2008. Disponível em : <http://inseer.ibict.br/ancib/index.php/tpbci/article/view/8/11>. Acesso em 20 jan 2014.

MACIEL, Rodrigo Fileto Cuerci. **A construção do conhecimento pela análise da Inteligência na crise dos mísseis de Cuba** . 2013.188f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte,2013.

MACIEL, Rodrigo Fileto Cuerci; KERR PINHEIRO, Marta Macedo. Pirâmides do Conhecimento: abordagens comparativas entre Ciência da Informação e Inteligência de Estado. **Pesq. Bras. em Ci. da Inf. e Bib.**, João Pessoa. v. 8, n. 1, p. 29-39, 2013.

MAGNANI, Maria Cristina Brasil; KERR PINHEIRO, Marta Macedo. “Regime” e “Informação”: a aproximação de dois conceitos e suas aplicações na Ciência da Informação. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro. v.7, n.2, set., 2011, p. 593 – 610 Disponível em : <http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/viewFile/392/320>. Acesso em 20 jan 2004.

MARQUES, Rodrigo Moreno. **Política de Informação Nacional e Assimetria de Informação no setor de telecomunicações brasileiro**.2009.131f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

O`BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, Joaquim Ramos. A Economia e a Política: uma relação em retrospectiva Instituto Superior de Economia e Gestão. IN: **Ensaio de Homenagem a Francisco Pereira de Moura**, 115-128. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.1995. Disponível em : <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1292/1/jrs-1995.pdf>. Acesso em jan 2014.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira (Org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.