

# REDE DE COMPETÊNCIAS

Rede de Articulação de Competências para o Desenvolvimento Industrial



## Rede de Centros Internacionais de Negócios

### Capacitação em Inteligência Competitiva

Brasília, 2007





CAPACITAÇÃO EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

## **REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**

*Luiz Inácio Lula da Silva*  
Presidente

## **MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

*Sérgio Machado Rezende*  
Ministro

## **FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP**

*Luis Manuel Rebelo Fernandes*  
Presidente

## **CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**

*Armando de Queiroz Monteiro Neto*  
Presidente

## **Diretoria Executiva – DIREX**

*José Augusto Coelho Fernandes*  
Diretor

*Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti*  
Diretor de Operações

*Marco Antonio Reis Guarita*  
Diretor de Relações Institucionais

## **INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL/NC**

*Armando de Queiroz Monteiro Neto*  
Diretor-Geral

*Carlos Roberto Rocha Cavalcante*  
Superintendente

# REDE DE COMPETÊNCIAS

Rede de Articulação de Competências para o Desenvolvimento Industrial



Rede de Centros Internacionais de Negócios

## Capacitação em Inteligência Competitiva

Brasília, 2007



© 2007. IEL – Núcleo Central

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

IEL/NC

**Gerência Executiva de Competitividade Empresarial – GEC**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

---

I59c

Instituto Euvaldo Lodi. Núcleo Central.

Capacitação em inteligência competitiva / IEL.NC. – Brasília : IEL/NC, 2007.  
187 p. : il.

1. Inteligência competitiva 2. Rede de Competências I.Título.

CDU 612.821.3

---

Instituto Euvaldo Lodi – IEL/Núcleo Central  
Setor Bancário Norte, Quadra 1, Bloco B  
Edifício CNC  
70041-902 – Brasília  
Tel.: (0XX61) 3317-9080  
Fax: (0XX61) 3317-9360  
[www.iel.org.br](http://www.iel.org.br)

## Lista de Figuras

Figura 1 – Evolução do processo de implantação de Inteligência Competitiva nas organizações	59
Figura 2 – Ciclo de Contra-Inteligência empresarial: adaptação do modelo desenvolvido por Phoenix Consulting Group e apresentado por Miller (2002)	90
Figura 3 – Funções básicas de IE <sup>2</sup>	98
Figura 4 – CIE <sup>2</sup> , suas unidades e funções básicas	99
Figura 5 – Unidade de Coleta	100
Figura 6 – Unidade de Análise	104
Figura 7 – Rede Orgânica	106
Figura 8 – Intranet de Inteligência e Ambiente da UA	108
Figura 9 – “Braços” da CIE <sup>2</sup>	109
Figura 10 – Unidade de Controle	112
Figura 11 – Fases do CPI	114
Figura 12 – Implantação de uma CIE <sup>2</sup> em Organização Empresarial	119
Figura 13 – Representação-Síntese do Método IE <sup>2</sup>	120
Figura 14 – O Caminho da Produção de Inteligência Competitiva	122
Figura 15 – Estruturas Básicas de Rede	128
Figura 16 – Construção de Redes de Relacionamento	138
Figura 17 – Visão dos <i>Stakeholders</i>	139
Figura 18 – Exemplos de <i>stakeholders</i> do Cânon Group	140
Figura 19 – Composto da Comunicação Organizacional	142
Figura 20 – Barreiras de Comunicação	143
Figura 21 – Mandala da Informação Universitária	146
Figura 22 – Fluxo de comunicação Horizontal	151
Figura 23 – Fluxo de comunicação Diagonal ou transversal	151
Figura 24 – Fluxo de comunicação Vertical	151
Figura 25 – Seria possível um fluxo de comunicação deste tipo?	152
Figura 26 – Construção de um Espetáculo	154

Figura 27 – Diversidade que existe no conjunto de conceitos de cultura partindo da antropologia	161
Figura 28 – A cultura do poder	173
Figura 29 – A cultura de papéis	173
Figura 30 – A cultura de tarefa	175
Figura 31 – A cultura da pessoa	176

## **Lista de Ilustrações**

Gráfico 1 – Estabelecimento de vantagem competitiva e a posterior acomodação (BESANKO et al., 2000)	81
Quadro 1 – Modelagem da função Inteligência	58
Quadro 2 – Síntese da evolução do processo de implantação de Inteligência Competitiva nas organizações	61
Quadro 3 – Tipos de comunicação e suas influências na Inteligência Competitiva	149
Quadro 4 – Traços brasileiros para uma análise organizacional	171



# Sumário

Apresentação

Informações sobre os palestrantes

1 Introdução	17
2 Economia do Conhecimento e Transformação	19
3 O Novo Campo de Batalha e a Evolução da Função Inteligência	31
4 A Inteligência Competitiva	45
5 Texto de Apoio	71
6 Noções de Contra-Inteligência Empresarial	75
7 A Inteligência Empresarial Estratégica	95
8 A Inteligência Competitiva e as Redes Humanas de Colaboradores	125
9 A Comunicação na Inteligência Competitiva	137
10 O Papel da Cultura Organizacional na Inteligência Competitiva	159
Bibliografia Básica	187



# Apresentação

## **A inteligência competitiva na inserção internacional das empresas brasileiras**

Todos os segmentos da sociedade estão comprometidos com o desafio de encontrar novas e melhores formas de desenvolver seus processos e de melhorar a qualidade de vida. O objetivo é torná-los eficazes e capazes de enfrentar um ambiente caracterizado por transformações aceleradas e no esteio de uma evolução cada vez mais complexa e instigante.

O Instituto Euvaldo Lodi – IEL, nesse contexto, é a entidade do Sistema Indústria que tem por missão estratégica promover o aperfeiçoamento da gestão, a capacitação empresarial e a interação entre as empresas e os centros de conhecimento. Nos últimos 12 anos contabiliza a realização de mais de 200 cursos e programas, realizados em parceria com renomadas instituições de ensino brasileiras e estrangeiras e modelados para atender às necessidades de empresários e de executivos.

O IEL vem, ainda, atuando intensamente na identificação das necessidades do empresariado brasileiro e na prospecção de tendências e demandas do mercado para identificar produtos e serviços que possam, de fato, subsidiá-lo na tomada de decisões e no enfrentamento dos complexos desafios que, rotineiramente, a ele se impõem.

O projeto da Rede de Articulação de Competências para o Desenvolvimento Industrial e Tecnológico – Rede de Competências, fruto de convênio celebrado entre IEL, CNI e FINEP, integra redes de estudos, de prospecção e de serviços prestados pelo Sistema Indústria e objetiva prover informações estratégicas sobre o segmento industrial. Nesse sentido, apresenta-se como eficiente mecanismo de planejamento e contribui para que as empresas formulem políticas focadas no desenvolvimento industrial, tecnológico e de comércio exterior.

Sua estrutura é baseada numa plataforma virtual de gestão, que prevê seleção, estruturação, sistematização, análise e compartilhamento de informações sobre o setor industrial. Seu conteúdo é organizado de forma a alinhar as demandas e ofertas de serviços para a indústria.

O projeto atua em sintonia com o Mapa Estratégico da Indústria, que expressa objetivos, metas e programas do Sistema Indústria, que está comprometido com o crescimento da economia brasileira e a qualidade de vida das pessoas. Assim, a Rede de Competências vem contribuir com as forças produtivas e promover as melhorias estruturais que possibilitarão ao Brasil construir um ambiente sócio-econômico sólido e uma indústria de classe mundial.

*Carlos Roberto Rocha Cavalcante*  
Superintendente do IEL/NC



## **A atuação da Rede CIN no âmbito do projeto Rede de Competências**

A Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios – Rede CIN – é um serviço do Sistema CNI. Criada pela Confederação Nacional da Indústria – CNI, com apoio da Agência de Promoção de Exportações – APEX, seu objetivo é apoiar o processo de inserção internacional das empresas brasileiras, por meio da prestação de serviços especializados em comércio exterior. A Rede CIN é composta por unidades estaduais de atendimento localizadas nas 27 Federações de Indústrias do Brasil.

A Rede CIN, no âmbito da Rede de Competências, realiza a gestão do conhecimento e dos serviços de comércio internacional e constrói inteligência competitiva na área internacional no Sistema Indústria. Essa inteligência é baseada em informações oriundas do gerenciamento do fluxo de oferta e demanda empresarial, configurada em serviços que contribuam para a inserção internacional da indústria brasileira. A Rede CIN poderá subsidiar a proposição de políticas de comércio exterior para o setor industrial. Seu portfólio de serviços é baseado em informações relativas ao mercado, consultorias, eventos, rodadas de negócios e missões, certificação de origem e Inteligência Comercial.

### **Capacitação em Inteligência Competitiva**

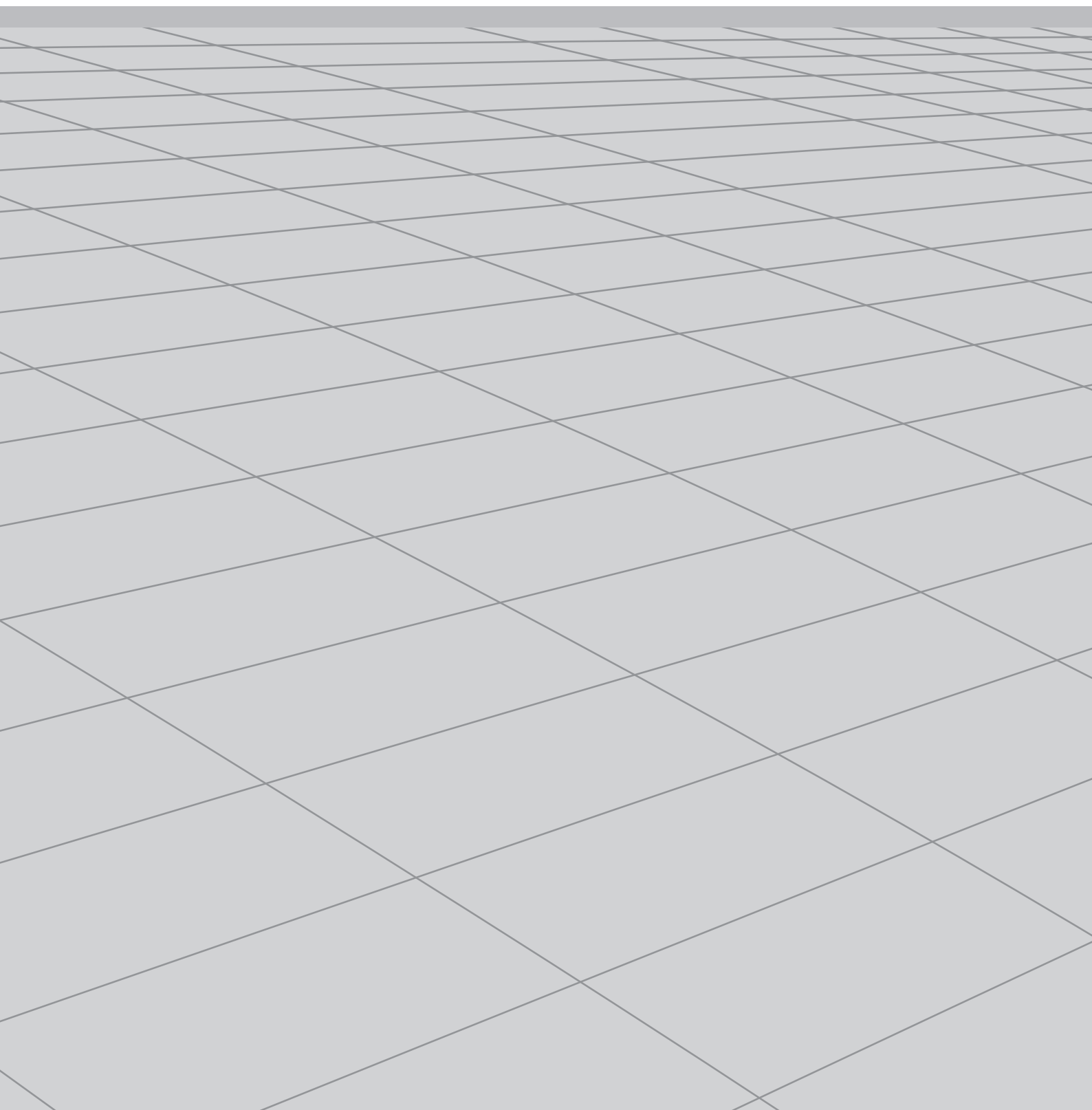
A integração dos serviços e informações da Indústria à Rede de Competências visa favorecer a base de conhecimento e possibilitar o seu acesso otimizado. A partir dele, ocorrerá a realização de estudos, prospecções, análises e monitoramento, fortalecendo a Indústria e a marca do Sistema Indústria no mercado internacional.

Nesse contexto, a Inteligência Competitiva, reconhecida como a Ciência da Antecipação, é um elemento eficiente para gestores de todos os níveis. Por esse motivo, a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL promovem a Capacitação em Inteligência Competitiva para gestores dos Centros Internacionais de Negócios, em parceria com o Instituto Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas. O objetivo da capacitação é habilitar os participantes a adotar procedimentos sistematizados de produção e utilização do conhecimento relativo à Inteligência Competitiva.

A presente publicação consolida o conteúdo deste curso de Inteligência Competitiva, cuja fundamentação teórico-prática inclui as temáticas: Economia do Conhecimento e Transformação; Evolução da Função Inteligência e seus modelos de aplicação; Noções essenciais de Inteligência Competitiva; Contra-inteligência Empresarial; Unidades de Inteligência Empresarial; Redes humanas no processo de Inteligência Competitiva; Comunicação Social e a Inteligência Competitiva; e o papel da Cultura Organizacional na Inteligência Competitiva.

Esta iniciativa disponibilizará aos gestores dos CIN uma metodologia moderna de Inteligência Competitiva. Tal conhecimento orientará estudos prospectivos, pesquisas e diagnósticos voltados à internacionalização da indústria brasileira e à melhoria das políticas de comércio exterior para o setor.

*José Augusto C. Fernandes*  
Diretor-Executivo da CNI



## Informações sobre os Palestrantes

**Walter Felix Cardoso Junior** é Doutor em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro (1990), e Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003). Foi Comandante do 63º Batalhão de Infantaria, em Florianópolis/SC, de 1996 a 1998. Na docência, atua nos cursos superiores de Comércio Exterior e Gestão da Segurança Pública da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, bem como leciona nas áreas de Empreendedorismo, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento em outras Instituições de Ensino Superior. Como especialista pelo Centro Hemisférico de Estudos de Defesa, da Universidade Nacional de Defesa dos EUA, leciona sobre Coordenação entre Agências de Contraterrorismo; Modelagem de Currículos Educacionais de Defesa; e Planejamento e Gestão de Recursos de Defesa. Além de Conferencista da Escola Superior de Guerra, o autor integra os Conselhos Editoriais das **Revistas** *PUZZLE*, espanhola; *Seguridad y Defensa*, argentina e colombiana; e *AA Inteligência*, chilena. Walter Felix também é o autor das obras *Inteligência Empresarial Estratégica: método de implantação de Inteligência Competitiva em organizações* (Tubarão: Editora da Unisul, 2005), *Inteligência Competitiva: disciplina acadêmica* (Tubarão: Editora da Unisul, 2006) e *Guía de Inteligencia Empresarial: enfrentando el ambiente de la alta competencia* (Buenos Aires: Editora Seguridad y Defensa, 2006). Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Inteligência Competitiva e Contra-Inteligência Empresarial, atuando principalmente nos temas de Inteligência, Inteligência Competitiva, Contra-Inteligência Empresarial, Inteligência Empresarial Estratégica e Estudos de Defesa, em especial gerenciamento de recursos e contraterrorismo. Publicou 10 artigos em periódicos especializados e 8 trabalhos em anais de eventos. Possui 3 capítulos de livros, sendo um na Espanha e 3 livros publicados, um deles na Argentina. Possui 1 processo desenvolvido – o método de Inteligência Competitiva denominado Inteligência Empresarial Estratégica. Desde



2002 até o presente coordenou 3 projetos de pesquisa. Realizou 3 cursos de especialização nos Estados Unidos da América. Publicou 1 artigo em periódico especializado do Chile e 3 trabalhos em anais de eventos dos EUA.

e-mail: walter.felix@unisul.br  
telefone: (48) 9933.9069

**José Olavo Coimbra de Castro** é Doutor em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército Brasileiro (1992), onde foi professor da matéria Inteligência e participou do Grupo de Trabalho de estruturação do Manual Básico de Inteligência do Exército. Além das funções inerentes às suas especializações como instrutor pára-quedista dos exércitos brasileiro e francês, exerceu a função de Chefe da Seção de Proteção Pessoal do Serviço de Segurança da Presidência da República.

Foi assessor de Planejamento e Coordenação do Comando da 1ª Região Militar e Professor de Mestrado em Ciências Militares na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.

Exerceu os cargos de Superintendente da Agência Regional do Amazonas, Coordenador-Geral de Recursos Humanos e de assessor do Diretor-Geral da Agência Brasileira de Inteligência – Abin. Foi o primeiro Diretor da Escola de Inteligência, após a criação da Abin em 1999.

Participou como analista especializado em estudos sobre a Amazônia na Escola Superior de Guerra e na Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Atuou, ainda, como consultor em Inteligência do Grupo de Trabalho e Cooperação em Segurança Regional da Fundação Friedrich Ebert e da Universidade de Brasília.

Desde 2002 é presidente da Organização Social de Interesse Público – OSCIP denominada Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, sediada em Brasília.

É instrutor e consultor habilitado em processo seletivo nacional nas áreas de Recursos Humanos e Desenvolvimento Regional junto ao SEBRAE Nacional.

É, ainda, professor credenciado de Estratégia e Inteligência da Fundação Getúlio Vargas – Brasília.

Publicou 4 artigos em periódicos especializados e 3 trabalhos em anais de eventos. Coordenou o Projeto Político Pedagógico Institucional da Escola de Inteligência com 10 doutores da Universidade de Brasília.





Foi diplomado pela Escola Superior de Guerra em 2006, pela conclusão do Curso de Gestão de Recursos de Defesa realizado na Federação das Indústrias de São Paulo.

Atualmente é Diretor de Inteligência da empresa GV – Gerenciamento de Riscos e é professor da BSP – Business School São Paulo, onde foi Coordenador do Centro de Estudos de Estratégias Corporativas.

e-mail: jose.castro@gvrisco.com.br

telefone: (11) 8177.2274

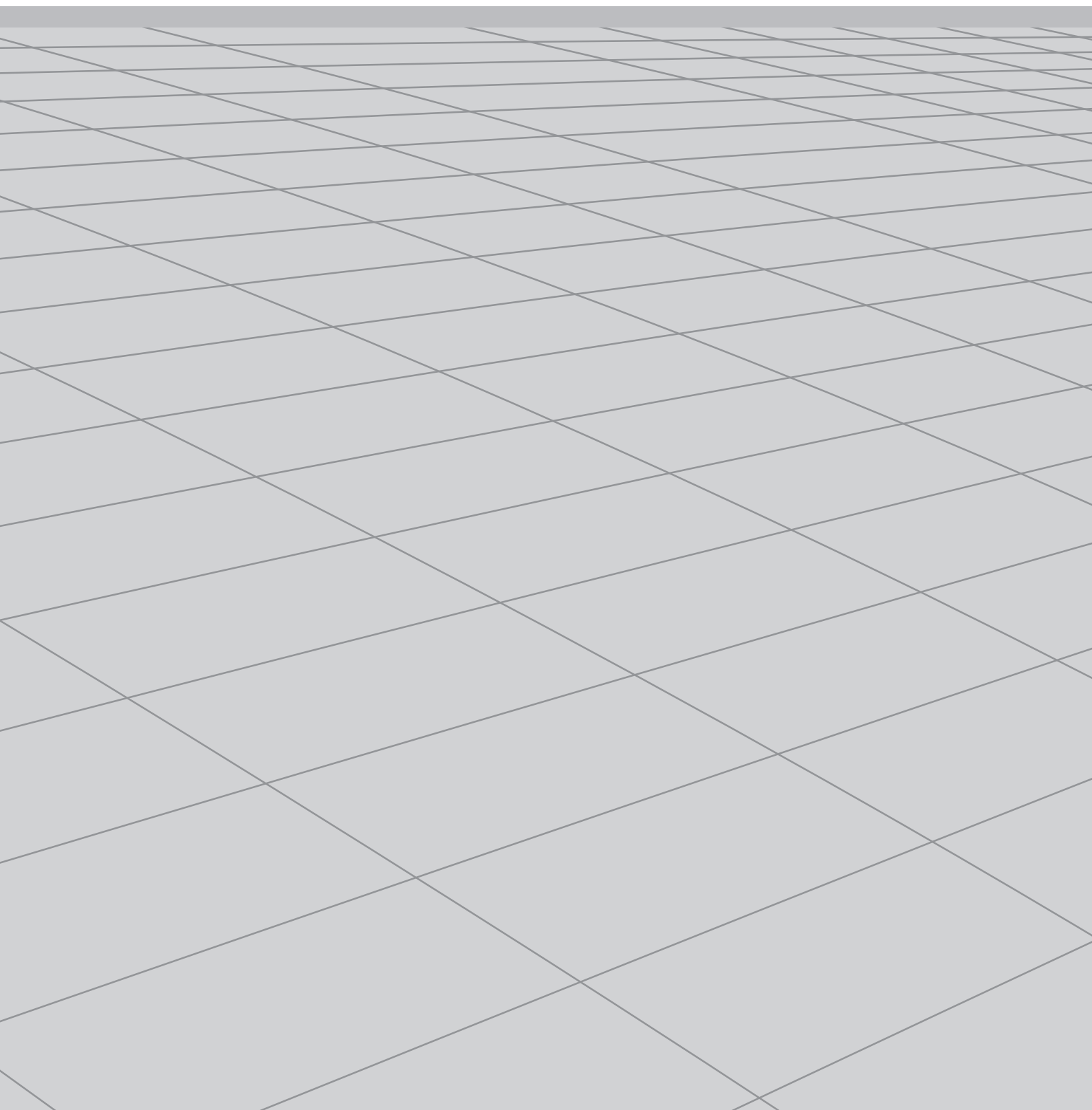
**Homero José Zanotta Vieira** é Assessor de Comunicação do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República e Professor da Faculdade JK, Brasília-DF, área de Comunicação Social, no planejamento e gestão estratégica de comunicação.

Doutor em Ciências Militares e Pós-Doutor em Política e Estratégia pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, possui MBA pela Fundação Getúlio Vargas (Brasília) em Gestão Estratégica da Informação e MBA Executivo pela Fundação Getulio Vargas (RJ).

Tem Curso de Planejamento Estratégico da Comunicação, ENAP – Brasília e é pós-graduando em Comunicação e Marketing Institucionais pela Universidade Castelo Branco, Rio de Janeiro.

e-mail: homerozanota@globo.com

telefone: (11) 8122.5265





# 1 Introdução

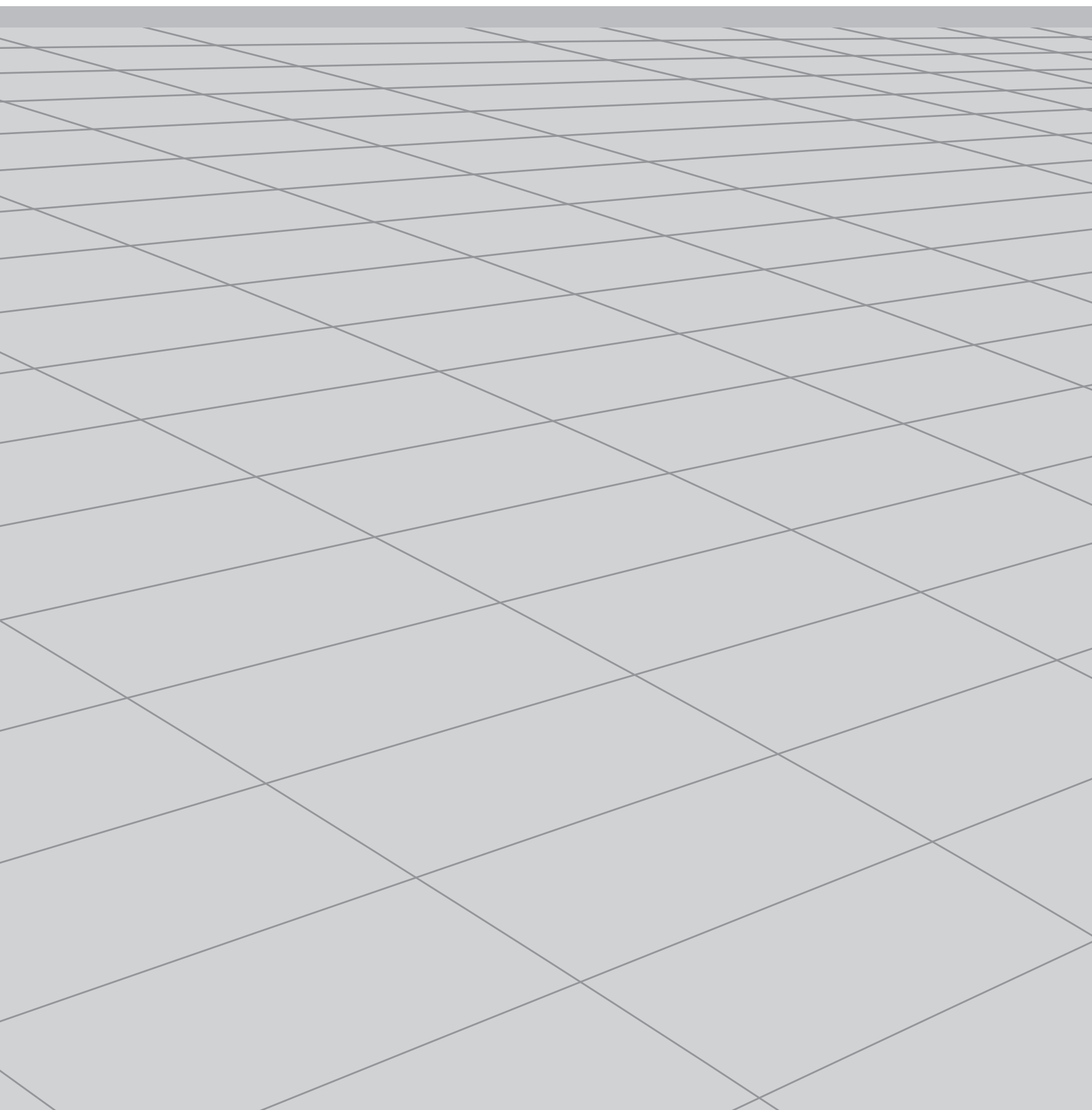
Todas as forças produtivas da sociedade estão comprometidas com o desafio de encontrar novas e melhores formas de desenvolver os seus processos, tornando-os suficientemente eficazes no enfrentamento de um futuro caracterizado por transformações prodigiosas, de mutações aceleradas e de renovações incessantes dentro de uma evolução cada vez mais complexa e intrigante.

Nesse contexto desafiador, a Inteligência, reconhecida como a Ciência da Antecipação, vem se apresentando como uma eficiente solução de assessoramento aos gestores de qualquer nível de atribuição.

Na execução do Projeto Rede de Articulação de Competências para o Desenvolvimento Industrial e Tecnológico, celebrado entre a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP e o Instituto Euvaldo Lodi – IEL, em parceria com o Instituto Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas, o IEL promove Capacitação em Inteligência Competitiva para gestores dos Centros Internacionais de Negócios.

O objetivo consiste em habilitar seus integrantes a compreender noções essenciais de Inteligência Competitiva, com vistas a facilitar a adoção de procedimentos sistematizados de Produção do Conhecimento e de facilitar a criação de mecanismos com enfoque na salvaguarda de informações sensíveis.

A integração desses esforços à rede de articulação de competências busca trazer um enriquecimento da informação em âmbito nacional, favorecendo a base de conhecimento e possibilitando o acesso otimizado às informações estruturadas para estudos, prospecções, análises e monitoramento, fortalecendo a Indústria e a marca do Sistema Indústria no mercado internacional.





## 2 Economia do Conhecimento e Transformação

“Notar cedo as pequenas mudanças ajuda-o a adaptar-se às maiores que ocorrerão.”  
(Spencer Johnson)

### 2.1 Momento de transição

O entardecer do século XX e a aurora do terceiro milênio nos trouxeram significativas mudanças econômicas, políticas e sociais, em escala global, em grande parte ainda como uma decorrência da transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento.

Embora seja visível para a maioria das pessoas esclarecidas que estamos cada vez mais dentro de um contexto de Era do Conhecimento, não é possível estabelecer com clareza um limite temporal entre essas duas Eras.

Sobre a transição, vale acrescentar que mesmo com toda a tecnologia hoje disponível, considerando as aplicações práticas do conhecimento no dia-a-dia das pessoas, seguiremos, de certa forma, atrelados à Era Industrial, pois que, conceitualmente, ela é quem sustenta o crescimento da vida tangível (material) neste planeta.

Assim, como se pode depreender, mesmo com um “pé” firme na Era do Conhecimento, onde os principais produtos são intangíveis (softwares, ativos culturais e de lazer,



patentes, *royalties* e consultorias, entre outros), nosso “outro pé” continuará apoiado na Era Industrial, pois se crê que jamais será possível “abastecer o tanque de combustível de um veículo com idéias”.

Segundo Tarapanoff (2001), na “sociedade pós-industrial” a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação.<sup>1</sup>

Enquanto na sociedade industrial o poder de uma classe, de um Estado ou de um grupo estava subordinado à propriedade dos meios de produção, na sociedade pós-industrial ele depende da propriedade dos meios de concepção e informação. Isso, por si só, muda quase tudo nas dimensões econômica e social.

A sociedade industrial produzia, sobretudo, meios de produção, bens a serem consumidos e capital. Na Era Industrial para se ter sucesso era necessário produzir em grande escala, direcionado para consumidores definidos. Os modelos de gestão empresarial eram quase sempre do tipo *top-down*/centralizados, com respostas demoradas para o atendimento dos pedidos. Como nesse contexto de Era Industrial a demanda tendia a ser sempre maior que a oferta, a palavra de ordem era: produza e venda.

É interessante observar como os empregados na Era Industrial atendiam a critérios de monoespecialização profissional. A integração funcional ocorria necessariamente no sentido vertical, havendo um relacionamento restrito e empobrecido nos ambientes corporativos e extracorporativos. Com isso, o foco da atenção e consciência sobre a atualidade estava voltado para o interior das próprias organizações.

A coleta de informações constituía um procedimento de menor complexidade e exigência, pois a curiosidade sobre o entorno das organizações era, normalmente, apenas local.

Já na sociedade pós-industrial o sucesso nos negócios depende cada vez mais da capacidade organizacional de saber se adaptar e ser ágil. Nessa nova Era os modelos de gestão indicam extremidades estruturais com mais poder de decisão do que na Era Industrial (a busca da descentralização), favorecendo a emissão de respostas em tempo real. Com a oferta visivelmente maior do que a demanda, nesta Era torna-se essencial a flexibilidade nos processos de produção, onde os empregados tendem à multiespecialização. Agora, a integração entre os colaboradores internos e externos pode ocorrer também no ambiente virtual e o compartilhamento de informações passou a ser uma necessidade de sobrevivência dos empreendimentos. A orientação da coleta de insumos informacionais é prioritariamente do exterior para o interior, o que demanda trabalho em rede e o emprego da Função Inteligência modelada para os ambientes corporativos – a Inteligência Competitiva. Assim, é conveniente dizer que na sociedade pós-industrial há mais transparência,

---

<sup>1</sup> Inovação é uma mudança que cria uma nova dimensão de desempenho (DRUCKER, 1999).



bom senso, responsabilidade social, parcerias sincronizadas, e tudo isso convergindo para processos de inovação, com educação continuada para o conjunto de trabalhadores.

Esse quadro de mudanças aceleradas nas dimensões econômica e social vem exigindo o estabelecimento de novas regras para os negócios, para o comportamento funcional dos colaboradores, para as competências profissionais necessárias e para as formas de relacionamento.

## 2.2 Revendo conceitos de Adam Smith, Taylor e Ford

A Revolução Comercial (ocorrida na Europa Ocidental em meados do século XV) abriu caminho para os grandes avanços tecnológicos subseqüentes, alicerçados principalmente nas constatações de Adam Smith,<sup>2</sup> que afirmara:

- “A verdadeira riqueza de uma nação não se mede pela quantidade de ouro que possui, mas, sim, pelo que é capaz de produzir”;
- “O valor de um bem ou serviço é determinado pelo custo de produção”; e
- “O que se compra com dinheiro ou com bens é pago com trabalho. Esses produtos comprados contêm o valor de uma quantidade de trabalho, que se troca por algo que, naquele momento, se acredita comportar o valor de uma quantidade equivalente”.

Tais idéias influenciaram os teóricos da administração científica, principalmente Frederick Taylor e Henry Ford, que, no início do século XX, se valeram da tecnologia e da demarcação de processos para otimizar o trabalho e obter a maximização da produtividade. Com isso, eles conseguiram criar processos eficientes e enxutos, com despesas gerais muito reduzidas, mas também a alienação progressiva dos trabalhadores. Suas práticas foram vistas como a trilha mais rápida rumo ao paraíso dos lucros advindos da produção. Não obstante, o sucesso esperado logo se mostrou difícil de atingir. As empresas foram ficando cada vez mais vazias de pessoas, de experiências e de valores positivos. O que eles não sabiam ainda é que o “enxugamento da máquina” despersonaliza gradativamente qualquer empreendimento.

A história vem atribuindo claramente suas próprias limitações às teorias de Smith, Taylor e Ford, entre outros pensadores da gestão científica. Inegavelmente, o século XX testemunhou o surgimento da administração como profissão, contudo, neste final de milênio, vivenciamos uma transformação econômica em que a mudança mais radical e conceitual está no modo como entendemos o que se produz e o que se comercializa.

---

<sup>2</sup> SMITH, Adam. **A riqueza das nações**, 1776.



Já sabemos que o trabalho pode ser mental (produção de softwares, de bens culturais, etc.) e isso altera a precificação de produtos e serviços, alterando também toda uma noção de valor e a sua dinâmica na vida das pessoas. No cerne dessa nova economia, baseada no conhecimento, se encontra a noção de valor intangível, o papel dos bens intangíveis na criação de valor e o efeito multiplicador das fórmulas de aplicação do conhecimento. Isso fez com que, na Era do Conhecimento, a natureza da vantagem competitiva passasse do físico para o abstrato (do tangível para o intangível).

Com base nisso, podemos dizer que a vantagem competitiva surge da capacidade de uma empresa em criar “valor” para o comprador dos seus produtos e serviços. Esse conceito diz respeito ao que os compradores estão dispostos a pagar por eles. Um “valor” superior pode advir da oferta de produtos com preços menores, ou da forma diferenciada de colocar produtos/serviços que justifiquem para o comprador o pagamento de um preço maior.

A natureza mutável da vantagem competitiva é de essencial importância para o progresso, pois este não mais se baseia, como em passado recente, na posição ou no tamanho e poder de uma organização no mercado, mas na incorporação de conhecimento útil em todos os seus processos. Segundo a OCDE,<sup>3</sup> hoje em dia, o fator conhecimento gera 55% da riqueza mundial, sendo largamente o novo motor da economia. Com isso, as empresas que produzem ou distribuem bens e produtos tangíveis (energia, mineração, grãos) estão desocupando o lugar central entre as organizações que geram maior riqueza monetária (CAVALCANTI et al., 1991). Este lugar está sendo ocupado por empresas que produzem e distribuem informação e conhecimento.

Exemplo significativo disso pode ser observado na impressionante evolução da pauta de exportações dos Estados Unidos da América nos anos 90 do século passado. Os quantitativos de produtos tangíveis foram diminuindo, enquanto os dos produtos intangíveis foram crescendo sem parar. Vale observar que os dados estatísticos consideram como tangíveis alguns produtos de alta tecnologia, como aviões, computadores e robôs, ignorando ainda o fato de que, em verdade, o conhecimento é o principal componente de valor de cada um deles. Assim, para a OCDE, as exportações norte-americanas dos bens intangíveis teriam atingido, ao final do século, a impressionante marca de 70% do valor das suas exportações, caso contabilizássemos separadamente o valor do conhecimento incorporado aos produtos tangíveis. Nesse sentido, podemos identificar como bens ou produtos intangíveis: as habilidades profissionais; as capacidades organizacionais; o capital da reputação (a marca); e conjuntos estruturados de dados, informações e conhecimento inteligentemente organizados para atingir objetivos determinados.

---

<sup>3</sup> OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.





## 2.3 Negócios na Era do Conhecimento, novas percepções para a economia capitalista

O Capital Intelectual decorre da integração de dois componentes básicos: o Capital Humano e o Capital Organizacional (EDVINSSON, 2003).

- Capital Humano: representado principalmente pelo conhecimento, experiência, percepção da realidade e projeção de possibilidades futuras, é o responsável pela capacidade de inovar. Representa o valor cumulativo dos investimentos feitos no treinamento, na competência e no futuro dos colaboradores. Conceitualmente, não pode ser possuído pelas organizações empresariais e é mais importante que a mera posse dos meios de produção. É quem pode desenvolver idéias, receitas que usamos para rearranjar processos ou produtos já existentes, objetivando dar-lhes mais valor agregado.
- Capital Estrutural: é tudo o que resta na empresa depois que os colaboradores (Capital Humano) vão para casa. Pode funcionar no esquema 24-7 (24 horas por dia, 7 dias por semana). É passível de ser possuído pelas organizações empresariais.

Observação: Uma decorrência do Capital Estrutural é o Capital Organizacional, que consiste na integração eficaz dos sistemas (pessoas, meios e métodos). A organização equivocada dos seus componentes pode comprometer todo o trabalho de um sistema, daí a importância do Capital Organizacional na otimização de arranjos produtivos internos.

Partindo desse entendimento, dizemos que a sociedade pós-industrial demanda, pela sua própria natureza mais sofisticada, a geração de negócios cada vez mais dependentes de conhecimento, aqui classificados como:

- Knowledge Business, que envolve a transferência de conhecimento destinado a habilitar o aperfeiçoamento de produtos e processos, como educação, consultorias, etc.; e
- Knowledge-based Business, caracterizadamente o conhecimento oferecido como produto final da transação, como um projeto de arquitetura, softwares, música, filme, etc.

A proliferação dos negócios com essa nova configuração e entendimento está ocasionando o confronto de certas ordenações básicas da economia capitalista, alicerçadas em conceitos como: a Lei da Utilização da Matéria-Prima (Lei dos Retornos Decrescentes), a Lei das Relações de Mercado (que diz respeito à transferência de bens e propriedade) e a Lei do Custo e Valor dos Produtos (referente à escala de produção) (CAVALCANTI et al., 1991). Sinteticamente, a evolução desse confronto pode ser vista da seguinte forma:

- Lei da Utilização da Matéria-Prima:
  - Em um contexto de Era Industrial, quanto mais o homem consome uma determinada matéria-prima, menos ela estará disponível para todos. São recursos que tendem à escassez, pois se originam na natureza. Quanto mais escassos, maior é o seu valor de mercado.
  - Na Era do Conhecimento isto é diferente. Quando extraímos de nós o conhecimento para montar



e apresentar uma palestra ou uma apresentação, o nosso estoque de conhecimento tende a aumentar em vez de se reduzir, em função da interatividade com os assistentes. As intervenções e os comentários dos assistentes sobre os assuntos abordados na apresentação de idéias, bem como a diversidade dos pontos de vista defendidos no evento, só fazem aumentar o estoque de conhecimento de todos. Exemplificando, diz-se que o segundo telefone faz o primeiro valer mais. O comum vale mais do que o raro. A plataforma Windows (Microsoft) cresceu por causa da sua adoção por milhões de pessoas.

- Lei das Relações de Mercado:
  - Em um contexto de Era Industrial, quando alguém vende um bem material perde a posse sobre ele; ou seja: esse produto passa a ser propriedade única e exclusiva de quem o comprou.
  - Na Era do Conhecimento, quando vendemos nosso conhecimento, sob a forma de software, por exemplo, à organização para a qual estamos trabalhando, podemos perder a propriedade sobre esse bem, mas continuamos a deter o conhecimento que possibilitou a confecção desse software. Essa condição nos habilita a continuar criando uma infinidade de novos produtos vendáveis, semelhantes ou, em certos casos, até mesmo iguais.
- Lei do Custo e Valor dos Produtos:
  - Em um contexto de Era Industrial, o custo de produção de um automóvel depende fortemente de fatores como energia, matéria-prima e mão-de-obra. Mesmo com a produção em série de milhões de carros, os custos continuam tendo um valor muito significativo.
  - Na Era do Conhecimento, o custo do conhecimento se reduz à medida que ele se torna acessível a um número maior de pessoas. O custo de uma cópia ou de um milhão de cópias é praticamente o mesmo. O custo de reprodução de um bem intangível é muito pequeno.

## 2.4 A quebra de paradigmas e a nova revolução da informação

O termo paradigma vem do grego *paradeigma*, que significa um modelo amplo, um padrão, um referencial, uma maneira de pensar ou um esquema para entender a realidade. Um paradigma estabelece regras escritas ou não, define os limites e diz como alguém ou alguma organização nessa condição deve se comportar para ter sucesso. Novos paradigmas ocorrem quando são iniciados novos ciclos científicos, econômicos, tecnológicos, que afetam e provocam mudanças relacionadas: sociais, comportamentais e culturais, nas pessoas e organizações (KUHN, 1971).

Para a maioria dos autores, considerando o momento de transição que ora vivenciamos, as principais mudanças do ambiente econômico que afetam mais profundamente as organizações são: o surgimento de consumidores cada vez mais exigentes; empresas promovendo inovações, em muitos casos substituindo os antigos centros e núcleos de pesquisa das universidades; a hipercompetição de mercado e a redução do ciclo de vida dos produtos; o conhecimento assumindo um papel de relevância cada vez maior perante as sociedades; o barateamento e uma maior disponibilidade das novas tecnologias da informação; a valorização



da condição do indivíduo e da aprendizagem continuada; o compartilhamento funcional de informações com a conseqüente estruturação de redes de relacionamento; e o aumento do volume e da velocidade na disseminação da informação.

Para Kuhn (apud Tarapanoff, 2001), uma das principais teses do momento é a de que a inovação provoca novos ciclos (científicos, econômicos, tecnológicos). Invariavelmente esses novos ciclos tecnológicos são alavancados por inovações que, ao apresentarem novas formas de ver e de fazer as coisas, representam pontos de ruptura no ciclo anterior. As inovações mais significativas caracterizam ondas grandes que afetam muitas instituições de forma simultânea, com duração variável, mas finita.

Contudo, para que haja a inovação é preciso que determinados fatores do ambiente estejam propícios àquela ocorrência e que a organização esteja preparada para ela. O pré-requisito da inovação é o aprimoramento contínuo, conseguido por meio de abordagens como a da qualidade total.

Sobre mudanças conjunturais e quebra de paradigmas, Tarapanoff (2001) e diversos outros autores têm observado que quatro mudanças de paradigma têm impactado as organizações nos dias atuais. São elas: as novas tecnologias (novas metas para a tecnologia de informação, computação em rede, aberta e centrada no usuário); o novo ambiente empresarial (mercado dinâmico, aberto e competitivo); a nova empresa (organização aberta com atuação em rede e fundamentada na informação); e o que parece ser a nova ordem geopolítica vigente, com uma realidade mundial aberta e volátil, porém unipolar, como decorrência, principalmente, da supremacia norte-americana em todos os campos de expressão de poder. Complementando, em um mundo que caminha rapidamente para um *status* avançado de caos, as organizações mais poderosas tendem a ser aquelas que conseguem controlar a variável mais instável dos sistemas – a informação, como os norte-americanos sabiamente vêm fazendo há décadas.

No momento, todas essas mudanças convergem, em nível macro, para a maior quebra de paradigma da Era atual, a chamada quebra do paradigma histórico. Enfim, por meio dela, entramos na era da sociedade do conhecimento (TARAPANOFF, 2001).

Segundo Drucker (1999), estamos vivenciando a 4ª Revolução da Informação, que vem transformando definitivamente o conhecimento no ativo mais importante de qualquer organização. Tentando explicar, mesmo que sumariamente, a importância da informação na vida das pessoas e das organizações ao longo dos tempos, é preciso abordar o que se convencionou chamar Revoluções da Informação, a saber:

- 1ª Revolução – a invenção da escrita, pelos mesopotâmios, fenícios, chineses e maias, em períodos diferentes da história, o que permitiu que os conhecimentos fossem transferidos às gerações seguintes.
- 2ª Revolução – a invenção do livro escrito, inicialmente pelos chineses e depois pelos gregos, facilitando ainda mais a transmissão do conhecimento na linha do tempo.
- 3ª Revolução – a invenção da prensa de Gutenberg, dos tipos móveis e da gravura contemporânea, tida como importantíssima, pois permitiu o início da aceleração tecnológica a partir do final da Idade Média.



- 4ª Revolução – que vem ocorrendo desde meados do século XX, segmentada em duas fases conceituais: 1ª fase (décadas de 50 a 80 do século passado), centrada nos dados (coleta de dados, sua análise, apresentação e transmissão); e a 2ª fase (anos 90 em diante), com mudanças conceituais condicionadas ao seguinte questionamento: “Qual deve ser o significado das informações e o seu propósito no âmbito das organizações?”. A partir daí ocorre o desenvolvimento de novas formas de reunir e de processar informações, bem como surge também a necessidade de aprendermos a geri-las mantendo sempre enfoques externos à organização. Essa nova vertente de gestão da informação abre reflexões curiosas sobre:
- A gestão da ignorância: processo de identificar claramente o que não sabemos sobre o entorno da organização ou do empreendimento, considerando que isso pode ser importante, objetivando reduzir o sentimento de incerteza a um nível que permita sobreviver no ambiente e avançar; e
  - A gestão ética do conhecimento dos outros: como poderíamos dentro da ética dos negócios nos aproximarmos dos competidores e influenciarmos o seu processo decisório segundo os interesses corporativos?

Como pretendemos enfatizar, isso tudo acabou gerando uma grande demanda pela redefinição de estruturas, objetivos, modelos de gestão e das próprias estratégias das organizações, caracterizando uma demanda crítica pela transformação.

## 2.5 Modernizar ou transformar as organizações?

Transformar, diferentemente de modernizar, implica o redesenho da organização, de forma a adequá-la a uma realidade governada por novos paradigmas, tão diferentes dos antigos que uma pura e simples modernização pode não ser suficiente para garantir sua expectativa de segurança no mercado. A migração das organizações da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento (pós-industrial) implica a criação de novos modelos de gestão e estruturas organizacionais, mais aptas a antecipar ameaças e aproveitar oportunidades mercadológicas, uma vez que a simples modernização, como objetivo final, pode não agregar o valor necessário.

Modernizar, segundo o dicionário Aurélio, tem o sentido de adaptar e dar feição moderna. Já a transformação significa metamorfose e implicaria o redesenho dos processos de trabalho, pois precisa envolver a reorientação nos rumos da instituição, nas políticas, na doutrina e no pensamento direcionado ao futuro ambiente estratégico.

Modernizar-se não implica implementar alterações radicais e sim mudanças circunstanciais nas estruturas organizacionais, pré e pós-modernização. É como modificar procedimentos de modo a otimizar a mesma estrutura já existente.

Transformar, por outro lado, significa admitir que a estrutura existente, mesmo que modernizada, já não consegue dar conta dos desafios impostos pelas mudanças na ordem econômica e social. Significa dizer



que a estrutura, ainda que otimizada, provavelmente não será suficientemente eficaz para absorver e tirar proveito das possibilidades que o mundo tem a oferecer, tanto em termos de novidades tecnológicas como de formas de gestão organizacional.

Exemplos paradoxais da diferença entre transformação e modernização em organizações podem ser observados ao longo das guerras ocorridas no Oriente Médio,<sup>4</sup> na segunda metade do século XX, quando os árabes receberam equipamentos e armamentos modernos dos soviéticos e foram treinados para bem utilizá-los, mas o resultado foi muito aquém do esperado, particularmente nas guerras de 1967 e 1973, vencidas pelos israelenses. A estrutura organizacional dos árabes não estava preparada para absorver e lidar com aqueles meios tecnológicos, bem como com a doutrina de emprego militar, colocados à sua disposição. Processos de transformação exigem que os recursos humanos, materiais, organizacionais, informacionais, procedimentais e doutrinários interajam e formem um todo sistêmico, voltado para um objetivo fim bem definido. O erro dos árabes (e dos soviéticos) foi acreditar que, modificando apenas e tão-somente algumas variáveis, como a incorporação de novos armamentos e uniformes, conseguiriam transformar suas forças armadas num exército moderno e vencedor.

Como foi dito, os israelenses, ainda que em inferioridade de meios e com material mais antiquado, venceram as batalhas, pois tinham o seu todo sistêmico mais adequado ao combate moderno, valendo-se de uma estrutura pouco ortodoxa, extremamente flexível, ainda que instável na visão de alguns especialistas militares. Esse talvez seja um dos grandes conflitos de visão para os estrategistas, que confundem estruturas e *modus operandi* empregados na Era Industrial com o exigido pela Era do Conhecimento.

Com isso, podemos depreender que o esforço de aproveitar conceitos de outras ciências (no caso a militar) para aperfeiçoar as formas de administrar organizações, mormente em ambientes de crescente incerteza, pode se tornar uma tarefa muito difícil em um mundo corporativo acostumado com paradigmas de conformação estável e previsível.

Um outro exemplo extraído do campo militar pode ser encontrado no recente conflito do Afeganistão, quando foi lançado pelos norte-americanos um novo conceito sobre a forma de controlar uma guerra. Baseado no emprego de pequenas frações de operações especiais (de 4 a 5 homens), com grande autonomia e independência de atuação, a “guerra cêntrica de redes” inovou a doutrina ao conectar esses destacamentos menores segundo uma organização própria, sistêmica, tal qual uma rede, onde as informações e decisões fluíam sem um maior controle vertical. Tratava-se de um ambiente operacional particular e um contexto mais pontual ainda, mas que mostrou a evolução organizacional, possibilitando enfrentar eficazmente os desafios nesse teatro de operações do início do século XXI. Provavelmente os norte-americanos correram

---

<sup>4</sup> CENTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DA ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **Transformação e projeto de força**: as necessidades para o exército brasileiro do século XXI. Rio de Janeiro, 2003.



grande risco ao permitirem que esses pequenos destacamentos, operando isoladamente e muito longe de Kandahar, pudessem receber diretamente, dos satélites, informações preciosas partindo de Berlim na Alemanha e, a partir daí, conduzissem ações de extrema descentralização. Mas essa era a estrutura necessária para terem sucesso nas operações, abandonando uma antiga cultura de processo decisório verticalizado e muito mais lento.

Bem, afinal, como estas considerações de fundo militar poderiam colaborar para incrementar a eficácia estratégica em uma organização empresarial? Ajudando a compreender que organizações complexas como as empenhadas no fenômeno da guerra não são entendidas apenas a partir da sua estrutura logística, ou do desempenho de uma fração isolada, assim como não se faz análise da cultura organizacional de um empresa apenas olhando seu departamento de contabilidade.

Esses fatos demonstram que a Era do Conhecimento oferece visões alternativas sobre que se deve decompor o mundo em unidades elementares e independentes. Eles ajudam a negar interpretações mecanicistas de Isaac Newton, Adam Smith, Taylor e Ford, entre outros expoentes, que ainda são encontradas na maioria das organizações. A doutrina do “gestaltismo” se junta a elas, na modernidade, pois o modo de ser de cada elemento acaba sempre dependendo da estrutura de um conjunto.

Tais idéias colaboram para o nosso entendimento de que tudo no universo está subordinado a uma complexa teia de relações que envolve as várias partes de um todo unificado. Simplificando o dizer: aplicar estas teorias às organizações significa planejar de forma sistêmica, avaliar de forma sistêmica e educar de forma sistêmica.

O desenvolvimento dessas teorias somente se tornou possível quando se abandonou o pensamento puramente analítico, mecanicista, cartesiano, e se adotou o pensamento sistêmico, oposto a estes. Analisar significa isolar alguma coisa a fim de entendê-la. Pensar de forma sistêmica significa colocar alguma coisa no contexto de um todo mais amplo para poder entendê-lo.

Com isso, pode-se dizer que a física quântica, a Teoria do Caos, a doutrina Gestalt e a Era do Conhecimento, aqui listadas como representantes do moderno, transmitem uma mensagem clara a todos os pensadores e tomadores de decisão: *prestem atenção ao sistêmico! Analisem, porém dentro de um contexto! Percebam o cenário à sua volta! E mais - vejam o estrutural e reflitam sobre essa arquitetura em função de importantes variáveis do mundo atual: tempo e qualidade.*

## 2.6 Conclusão

A transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento tem trazido incerteza aos ambientes empresariais, pois vivemos em um mundo com mais perguntas do que respostas, onde a complexidade dos questionamentos só vem aumentando. A quebra do paradigma histórico expõe claramente a necessidade de transformação das organizações, que precisam otimizar as informações externas, consideradas a matriz da vantagem competitiva.



## Referências

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento**: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

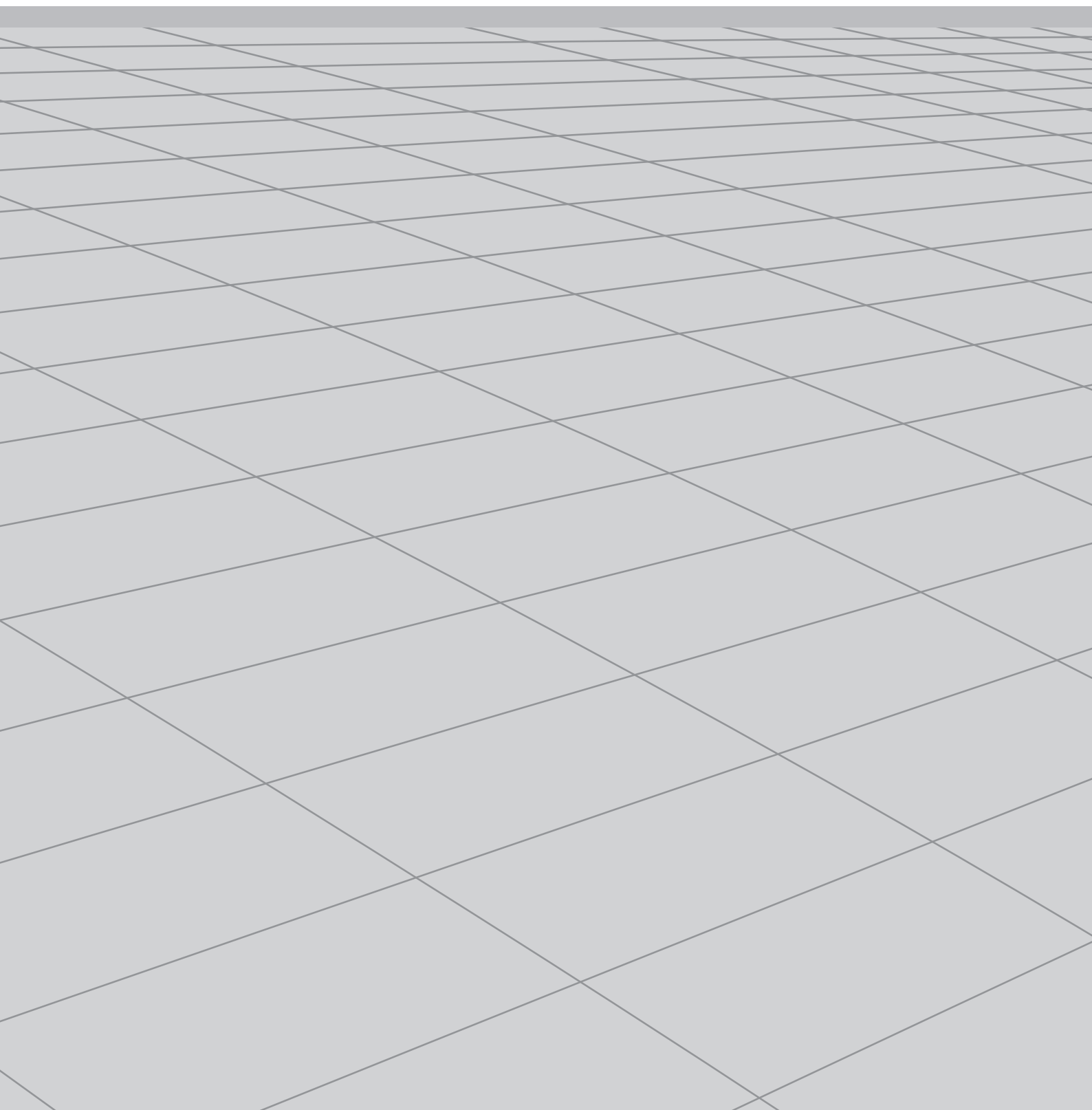
CHIAVENATO, I. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EDVINSSON, I. **Longitude Corporativa**: navegando na economia do conhecimento. São Paulo: M. Books, 2003.

KUHN, S. T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.







## 3 O Novo Campo de Batalha e a Evolução da Função Inteligência

“A Inteligência progride, estranhamente, somente diante de um ambiente desafiador”.

### 3.1 Origens da Função Inteligência

Muitos pensadores de planejamento estratégico para organizações empresariais defendem a tese de que o ambiente econômico nada mais é do que um mero campo de batalhas. Podemos dizer que sim, em parte, pois se não encontramos soldados mortos no dia-a-dia da economia, vemos claramente as organizações serem excluídas dessa competição, tal a incapacidade de seus dirigentes de conduzi-las a uma situação de estabilidade no mercado. Há quem diga que empresas não morrem; seus empresários é que erram, erram e erram, e acabam por suicidar a própria organização.

Vivenciando essas organizações empresariais uma competição de mercado que se assemelha à guerra, cabe aos seus executivos conceber a estratégia, tomando boas decisões sobre os cursos de ação e alocando recursos para atingir os objetivos predeterminados dentro de um prazo estimado e cumprir a missão da sua organização.

Para Cardoso Junior (2005), como qualquer comandante em operações militares, um dirigente empresarial precisa de informações qualificadas a respeito dos competidores e da arena de combate para que possa tomar as melhores decisões estratégicas. O esforço de coletar e analisar as informações do ambiente externo caracteriza a essência da Função Inteligência desde a sua origem nos primórdios da humanidade.

O que hoje chamamos de Inteligência Competitiva tem ligação histórica direta com as práticas de Inteligência Militar e de Estado, desenvolvidas ao longo de uma sofrida evolução política, econômica e social da espécie



humana. Ressaltamos aqui que a Inteligência Competitiva não surgiu recentemente de projetos experimentais de administradores, economistas e cientistas da informação, como algumas pessoas pensam. Ela tem suas raízes em práticas de conquista territorial que vêm sendo desenvolvidas pelos grupos sociais desde a Antiguidade, motivados ciclicamente por guerras e conflitos de interesses humanos, políticos e econômicos.

Com efeito, as nações ao longo da história desenvolveram práticas de Inteligência moralmente compatíveis com as respectivas épocas e necessidades. Pode-se assim dizer que a evolução dessas práticas caminha passo a passo com o desenvolvimento ético-moral do homem.

Hoje, porém, neste mundo de crescentes incertezas, cada vez mais os estrategistas da gestão estão empregando a Inteligência Competitiva para reduzir a incerteza do ambiente externo, diminuindo a pressão sobre os tomadores de decisão. Com isso, em seus escritórios, os profissionais de Inteligência Competitiva coletam, analisam e aplicam, legal e eticamente, informações relativas às capacidades, às deficiências e às intenções dos concorrentes, e monitoram os acontecimentos do ambiente competitivo geral, como novos concorrentes que surgem no horizonte, ou novas tecnologias que podem alterar o equilíbrio dos negócios. Eles têm como objetivo principal obter informações que subsidiem o processo de tomada de decisões estratégicas e que possam ser utilizadas para colocar a organização empresarial na fronteira competitiva dos avanços (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Contudo, embora a nossa realidade conjuntural atual seja a da entrada na Era do Conhecimento, onde se espera que a humanidade interaja de forma mais colaborativa e responsável, não devemos nos esquecer que a ascensão das nações ao longo da história se deu, invariavelmente, pelo uso intensivo de diplomacia (ética ou não), poder militar (legal ou não) e utilização sigilosa de informações estratégicas (com práticas agressivas e violentas de Inteligência) (CEPIK, 2003).

Não obstante o uso intensivo de espões e informantes especializados remonte à Antiguidade, em áreas globais tão dispersas quanto o Oriente e o Ocidente, a Inteligência somente adquiriu uma abordagem operacional, como função organizada, profissional e permanente, com o surgimento do Estado moderno na Europa. Ainda assim, os serviços de Inteligência, tal como os conhecemos hoje, só começaram a institucionalizar-se<sup>5</sup> no início do século XX.

Devemos nos lembrar sempre que o domínio das informações estratégicas pode aumentar exponencialmente a expectativa de poder, e que a disputa pela posse dos meios de produção das informações já é o principal componente a estimular o desenvolvimento das ações de Inteligência, seja qual for o ambiente de confronto.

---

<sup>5</sup> Por institucionalização entende-se o processo através do qual organizações e procedimentos adquirem estabilidade e valor.



## 3.2 Modelos de aplicação da Função Inteligência

Existem basicamente dois modelos para a estruturação e a aplicação da Função Inteligência nas organizações: o modelo clássico (Inteligência Estratégica ou Inteligência de Estado, acrescido da Inteligência Militar) e o modelo empresarial (Inteligência Competitiva).

O modelo clássico normalmente é respaldado pelo poder político e/ou militar das autoridades (governamentais) e representa o exercício permanente de ações direcionadas para a obtenção de informações e avaliação de situações relativas a óbices que impedem ou dificultam a conquista e a manutenção dos objetivos nacionais.

São inspirados neste modelo os chamados Serviços de Inteligência, agências governamentais responsáveis pela coleta, processamento, análise e disseminação de insumos informacionais relevantes para o processo de tomada de decisão e de implementação de políticas públicas nas áreas de política externa, defesa e provimento da ordem pública. Com isso, para Cepik (2003), a Inteligência de Estado enseja o levantamento das possibilidades do presente para viabilizar as alternativas de ação governamental no futuro.

O modelo clássico está condicionado a uma necessidade histórica do Estado (para fazer face a guerras, conflitos e ameaças externas de qualquer tipo) e tem como finalidades básicas:

- Identificar ameaças ao Estado;
- Amplificar e medir o impacto dos objetivos políticos ditados pelos tomadores de decisão governamentais;
- Em tempos de conflito, buscar informações críticas que permitam conservar a vantagem sobre os inimigos e reduzir as possibilidades de perdas (humanas e econômicas); e
- Identificar quaisquer deficiências manifestadas pelos líderes oponentes (e seus grupos de apoio) por meio de análise de oportunidades para cumprir os objetivos (de governo) estabelecidos.

O surgimento e o desenvolvimento dos sistemas de Inteligência estão associados ao lento processo de especialização e diferenciação organizacional das funções informacionais e coercitivas que eram parte integral da diplomacia, do fazer a guerra e da manutenção da ordem interna, esta última, em muitos casos, incorporando o monitoramento do ideário das sociedades (CEPIK, 2003).

Como se pode observar no cenário mundial, as primeiras organizações surgidas sob essas matrizes já desapareceram e as organizações remanescentes têm uma escala de operação muito maior e mais complexa do que seus precedentes históricos, a saber:

- A Diplomacia Secreta: criada para atender a interesses velados de Estado e até mesmo desejos pessoais dos governantes; inicialmente foi praticada na Europa, desde a Renascença;



- A Inteligência Militar: que remonta à Antiguidade e que invariavelmente é voltada para o levantamento de aspectos estratégicos e logísticos das forças inimigas, servindo também como suporte operacional e tático para as próprias ações militares; e
- O Policiamento Político: estruturado para reprimir movimentos subversivos e insurgentes. Exemplos históricos mostram o emprego enfático desta matriz durante a Inquisição e nas Revoluções Francesa e Russa, e mais recentemente em países de governo francamente autoritário, como Iraque, China e Coreia do Norte.

Respeitando as diferenças culturais, o desenvolvimento da Função Inteligência vem ocorrendo de forma personalizada em cada país. No Brasil, com efeito, os temas relativos às instituições, políticas governamentais e organizações de segurança nacional (Forças Armadas, Polícias e Órgãos de Inteligência) têm despertado pouco interesse nos diversos setores da sociedade. Cepik (2003) afirma que as razões disto são várias e estão associadas ao contexto progresso recente de governos militares e ao ufanismo liberal que costuma grassar em situações de mudança político-social, como a representada pelo fim do “regime de exceção”, que trouxe à população esperanças de que poderia também eliminar mais esse “entulho autoritário” das estruturas de governo. A consequência da baixa popularidade desses temas é que eles ficam permanentemente relegados a seus operadores funcionais ou esporádicos simpatizantes, resultando em análises no mais das vezes superficiais e enviesadas.

Inversamente ao que ocorre no Brasil, nos países mais desenvolvidos os gastos públicos com os Serviços de Inteligência costumam superar os gastos com as representações diplomáticas, mas são menores que os investimentos em policiamento e defesa. Isso mostra claramente que a Função Inteligência tende a ser uma atividade subsidiária do Estado.

Contudo, ela também é uma função crítica para a dimensão militar do Estado. A estrutura militar de Inteligência opera necessariamente segundo o modelo clássico e tem como finalidade produzir informações estratégicas do interesse dos comandantes nos diversos níveis hierárquicos para subsidiar o cumprimento de missões tipicamente militares impostas. O planejamento e a condução de uma operação militar caracterizam-se pela existência de sucessivas decisões em curtos espaços de tempo, sustentadas por inteligências a respeito do inimigo e do ambiente onde se desenvolvem as operações. Seja no nível político-estratégico ou no tático-operacional, a Inteligência Militar produz continuamente informações sobre as possibilidades, as vulnerabilidades e as prováveis linhas de ação do inimigo no campo de batalha, bem como sobre a área de operações e as condições meteorológicas vigentes.

Assim, enquanto cabe exclusivamente à Inteligência Militar cuidar diuturnamente das informações e da dinâmica em um contexto militar, na guerra ou na paz, a Inteligência de Estado apresenta-se ocupando espaço próprio como instrumento estratégico de que se valem os sucessivos governos para o planejamento, a execução e o acompanhamento de suas políticas, especificamente no tocante à soberania nacional e à defesa do estado democrático.



Torna-se muito clara, portanto, a importância da Atividade de Inteligência para o atendimento das necessidades informacionais críticas do Estado, pois deve ser respeitado o princípio básico da alta gerência que recomenda que todo ato decisório precisa estar lastreado em subsídios oportunos e, quanto possível, amplos e seguros.

Cresce, pois, a consciência de que a observância dessa assertiva é importante para o êxito da ação governamental, sobretudo em uma realidade cada vez mais complexa, onde convergem, por um lado, a permanente necessidade de aperfeiçoar o nível de bem-estar dos cidadãos e, por outro, a dificuldade crescente de gerir e multiplicar recursos do Estado, não raro, em meio ao entrelaçamento de interesses e de vontades conflitantes.

Privilegiando sempre um *status* elevado de segurança operacional, a Inteligência de Estado procura preservar suas estruturas orgânicas tornando-as pouco transparentes, mercê dos efeitos internos da aplicação de contramedidas de Contra-Inteligência. Sobre essa característica, a Inteligência de Estado procura ficar visível no pouco de si que pode ser mostrado e absolutamente impenetrável naquilo que realmente deve ficar protegido. Ao exprimir um viés francamente reducionista de incertezas do ambiente externo, o modelo clássico prioriza a antecipação de ameaças em detrimento da prospecção e do aproveitamento de oportunidades de ação governamental.

Didaticamente e para efeito de organização estrutural, o modelo clássico de Inteligência se desdobra em duas vertentes: o ramo Inteligência, voltado para a produção de informações estratégicas e normalmente direcionado para o ambiente externo; e o ramo Contra-Inteligência, destinado à salvaguarda das informações sensíveis, atuando em estreita ligação com organismos de segurança do Estado, normalmente voltado ao interior das organizações.

Com o surto de democratização que alcançou muitas nações nas últimas décadas e com o advento da globalização pode-se ver claramente que os Serviços de Inteligência governamentais estão se modernizando e aperfeiçoando, ocupando um espaço cada vez maior como instrumentos do Estado para atender às demandas da soberania nacional, defesa e segurança.

Controlada por instâncias legislativas e rastreada o tempo todo pela imprensa livre, e também por organizações não-governamentais, a Inteligência de Estado está ficando cada vez mais regulamentada. Com base nesse *status* de governança, a ampla utilização dessas informações estratégicas pelo Estado caracteriza o exercício sistemático e permanente da Inteligência segundo o modelo clássico, desenvolvida através de ações especializadas, orientadas para a produção e a salvaguarda de informações, que, por seu sentido velado e alcance utilitário, podem configurar segredos de Estado.

Entretanto ainda, e segundo Cepik (2003), a realidade de fatos recorrentes mostra que persiste no ideário da sociedade o fantasma do grande problema da Inteligência “na mão do governo”, que é



a utilização política e sigilosa de processos e métodos considerados não legais, mesmo quando “justificada” pelas “razões de Estado”.

Por outro lado, o modelo de Inteligência desdobrado para atender às demandas da vertente empresarial abre novos parâmetros de contemplação da Função Inteligência. O modelo empresarial tem desdobrado crescente interesse das organizações de qualquer tipo (inclusive governamentais), dos profissionais liberais e acadêmicos, pelas derivações práticas de seu emprego para instruir o processo decisório empresarial e incrementar o desempenho competitivo.

O desenvolvimento acelerado da Função Inteligência na dimensão empresarial ocorrido nas últimas décadas decorre, em grande parte, do acirramento generalizado da concorrência no mundo dos negócios, da globalização, da evolução tecnológica e das crescentes necessidades dos mercados consumidores, que agilizaram o amadurecimento dessa nova concepção de emprego para a Atividade de Inteligência, a Inteligência Competitiva, tida como uma das ferramentas mais eficazes na disputa de poder na Nova Economia.

Segundo o escopo conjuntural vigente, o modelo empresarial começou a ser desenvolvido mais objetivamente na década de 70 do século passado e está centrado no poder econômico do empresariado, motivado permanentemente pela necessidade de aumentar a lucratividade de produtos e serviços.

Tal modelo possui linguagem e conceitos próprios, baseados em gestão econômico-administrativa, focados no mercado, nos competidores e na formulação de políticas e estratégias para as organizações empresariais, privilegiando mais a busca de oportunidades mercadológicas do que a antecipação de ameaças externas.

Embora o cenário atual da economia globalizada seja o de confronto cada vez mais agressivo entre as organizações empresariais, inclusive com a manutenção de cíclicas guerras de preços, o modelo empresarial prescinde da regulamentação exigida para o funcionamento da Inteligência de Estado. Entretanto, podemos dizer que a Inteligência Empresarial caminha diretamente para os processos de certificação a serem emitidos por associações classistas reconhecidas pelo Estado.

Sendo muito mais transparente que o modelo clássico, a Inteligência Competitiva busca desenvolver também um conceito de convergência entre os competidores de uma mesma indústria (arranjo produtivo), no qual o objetivo maior deve ser o de encontrar formas de cooperação com os rivais para maximizar a eficácia, especialmente nas demandas de comércio exterior, onde é necessário disputar fatias de mercado com concorrentes mais experientes e capitalizados. Cabe lembrar aqui que o Estado, para proteger o interesse dos consumidores, desenvolve os seus instrumentos e mecanismos para coibir qualquer arroubo destinado à formação de cartéis. Com esse perfil, a Inteligência do modelo empresarial normalmente constrói uma relação mais satisfatória com a sociedade do que ocorre com o modelo clássico, mercê dos valores éticos praticados e da transparência nas ações.

O modelo empresarial será explorado com mais profundidade em capítulos posteriores.



### 3.3 Compatibilizando Inteligência de Estado e Democracia

Inteligência tornou-se uma palavra frouxa no ideário da população. Hoje em dia qualquer coisa a ver com gestão de informação e planejamento de longo prazo recebe o nome de Inteligência Estratégica (CARDOSO JUNIOR, 2005).

Além disso, a palavra inteligência apresenta uma série de significados diferentes dentro do universo semântico nacional, o que lhe confere a característica de baixo teor seletivo, pois o vocábulo nem sempre evoca um objeto preciso. Segundo dicionários modernos,<sup>6</sup> alguns significados para o verbete inteligência podem ser:

- Faculdade de aprender, perspicácia, intelecto, capacidade de compreender e adaptar-se facilmente, agudeza, destreza mental, maneira de interpretar;
- Pessoa inteligente, capacidade de resolver situações problemáticas novas mediante reestruturação dos dados perceptivos;
- Acordo, harmonia, entendimento recíproco, conluio, maquinação, trama, conhecimento; e, finalmente...
- Serviço de informações (que estabelece relações secretas e exige sigilo nas suas ações).

Não há por que tergiversar se um Estado precisa ou não da função Inteligência. Embora ela seja uma função subsidiária do Estado, podemos afirmar que a Inteligência é um componente do poder formal e que os governantes desejam sempre maximizar o seu próprio poder, na guerra e na paz.

Cepik (2003) diz que a Inteligência Estratégica é parte da burocracia necessária do Estado, contudo, ela não é capaz de resolver por si mesma os problemas sobre os quais se debruça. Um dos papéis mais importantes da Inteligência de Estado nos dias atuais é o de otimizar o uso de recursos escassos como o conhecimento específico, contribuindo para uma melhor clareza situacional dos agentes públicos, o que pode tornar (a longo prazo) o processo decisório governamental mais realista, ágil, reflexivo e informado.

Por isso, essa Inteligência deve ser vista e avaliada por seu desempenho como uma atividade multiplicadora de capacidades do Estado.

A Inteligência eficaz pode prevenir contra ataques surpresa, crises diplomáticas e graves ameaças internas. É como uma “apólice de seguros” contra ameaças que podem nunca se concretizar, mas cujo dano potencial justifica todo o investimento que o Estado faz nessa função.

---

<sup>6</sup> DICIONÁRIO Aurélio Século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1999]. CD-ROM, versão 3.



Como se vê nos países mais avançados, a Inteligência deve apoiar o planejamento de capacidades defensivas, os planos militares e o desenvolvimento ou a aquisição de novos sistemas de armas. Não obstante, é também da responsabilidade dos sistemas de Inteligência proteger os segredos governamentais e de garantir a segurança das informações e comunicações consideradas sensíveis para o Estado.

É importante frisar, ainda, que a relevância analítica da Inteligência do modelo clássico é vocacionada para os temas e problemas referentes à defesa, política externa e segurança pública. Com efeito, por outro lado, a contribuição da Inteligência para o processo decisório governamental é visivelmente decrescente em certas áreas, nas quais outras organizações de informação cumprem melhor papel, como é o caso do IBGE.<sup>7</sup>

Seja como for, sempre existem aspectos menos visíveis sobre as organizações (ou serviços) de Inteligência. Siglas como CIA, Mossad e o antigo KGB<sup>8</sup> são relativamente familiares para o grande público, mas o conhecimento geral sobre suas atividades e estruturas organizacionais se restringe aos fatos pitorescos ou imagens distorcidas pela mídia e literatura ficcional.

Um traço persistente na trajetória dos serviços de Inteligência é o manto de segredo que cerca suas atividades. Pois é justamente o sigilo sobre métodos de atuação e fontes de informação que torna a sua operação mais eficaz.

Nos países mais desenvolvidos os serviços de Inteligência têm papel crucial em todas as fases da discussão dos assuntos governamentais estratégicos, seja buscando informações pertinentes, seja protegendo segredos de Estado.

Não obstante tudo isso, os regimes democráticos e a Atividade de Inteligência têm seus momentos de incompatibilidade, sendo a tensão entre sigilo e democracia uma das mais delicadas entre todas as discussões nas democracias modernas.

A Inteligência nunca é um assunto fácil, de trânsito tranquilo, e não é uma questão bem resolvida, sequer na assepsia dos tratados jurídicos: trata-se da discussão escamoteada nas “razões de Estado”.

Não há ainda uma maneira consagrada de se estabelecerem limites e controles efetivos sobre a atuação dos órgãos de Inteligência de Estado sem pôr em risco a sua capacidade de atuação e eficácia.

---

<sup>7</sup> O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>.

<sup>8</sup> Todos Serviços de Inteligência (dos EUA, Israel e da antiga União Soviética, respectivamente).





Cada país se vê obrigado a equacionar este problema por si mesmo e nunca há um teste definitivo sobre a eficácia e os controles que exerce sobre a atuação das agências de Inteligência.

Porém, o Estado não pode viver sem lidar com segredos e por isso é compreensível que procure maximizar a Atividade de Inteligência. Do contrário, se veria obrigado a uma situação ainda mais desagradável e potencialmente mais danosa: a incapacidade de contornar crises sem o uso dos seus meios de força, posto que estes dependem da Inteligência para serem eficazes. Pelo outro lado da dicotomia democracia-inteligência, a questão do sigilo é particularmente delicada para os acadêmicos e jornalistas. Com efeito, uma extensão excessiva do manto de discricção pode, no limite, impedir o livre debate de idéias; pode também servir para acobertar todo tipo de incompetências e abusos de poder por parte dos organismos protegidos pelo sigilo.

Sigilo e Inteligência, portanto, são temas sobre os quais seria oportuno que cientistas políticos, cientistas sociais, jornalistas, filósofos, juristas e outras categorias profissionais se debruçassem mais detidamente. Em verdade, vale dizer que estamos sempre diante de um paradoxo (de Inteligência): “Controle demais e algo se perde: os Serviços de Inteligência podem ser reduzidos a agências para jornalísticas estatais; controle de menos e algo se perde: os Serviços de Inteligência podem ser transformados em eminências pardas do poder” (CEPIK, 2003).

### **3.4 Inteligência como produto, como processo e como organização**

Informação específica coletada, organizada e analisada para atender às necessidades de um usuário específico (tomador de decisão) é o que se convencionou chamar de inteligência (com “i” minúsculo): inteligência, como produto resultante da transformação de dados e informações em outros insumos informacionais (de maior valor agregado), serve para: demonstrar fatos e situações do interesse dos tomadores de decisão; apreciar capacidades e intenções de competidores e demais atores que operam no entorno da organização; e para reduzir a incerteza que paira nos ambientes interno e externo (PLATT, 1967).

Em última análise, inteligência (produto) é o resultado da coleta de informações sem o consentimento, a cooperação ou mesmo o conhecimento de quem a detém, o que torna, afinal, essa atividade um tanto quanto problemática.

Quando enfocada como processo, a Inteligência se caracteriza por um conjunto de atividades cíclicas e seqüenciais destinadas a transformar informação valiosa em um produto utilizável pelos tomadores de decisão (as inteligências). Assim, podemos afirmar que ela não deve trabalhar sobre um “vazio de planejamento”, sob risco de se tornar uma ferramenta inócua, o que redundaria em um tremendo desperdício financeiro para o seu patrocinador.



A Inteligência como processo legal estruturado anseia sempre por diretrizes claras para atuar com segurança. Na sua visão mais simples, a Inteligência materializa os retornos sobre a necessidade de saber estritamente o necessário.

Ainda em termos de processo, aproveitando a visão de Cepik (2003), que analisa o enquadramento da Função Inteligência segundo uma lógica horizontal de desdobramento (no modelo clássico), podemos dizer que existem, basicamente, cinco categorias para a Inteligência Estratégica (as abreviaturas decorrem de designações expressas originalmente no idioma inglês):

- HUMINT (*Human Intelligence* - Inteligência de Redes Humanas): trabalha com a fonte de informações mais antiga e barata; as próprias pessoas que têm acesso aos temas sobre os quais é necessário se informar. A inteligência (produto) obtida a partir de fontes humanas está longe de resumir-se aos arquétipos da espionagem tão largamente difundidos pelas mídias. Tal categoria de Inteligência consubstancia os esforços decorrentes da profissionalização e do desenvolvimento de técnicas e habilidades específicas para obter sistematicamente informações das fontes humanas;
- SIGINT (*Signal Intelligence* - Inteligência de Sinais): utilizada historicamente para a interceptação, decodificação, tradução e análise de mensagens por uma terceira parte além do emissor e do destinatário pretendido.
- IMINT (*Imagery Intelligence* - Inteligência de Imagens): utiliza fontes de imagens, cada vez mais empregadas pela função Inteligência. Como já é possível para os países mais desenvolvidos, satélites e aeronaves podem obter imagens com resolução aproximada de até 10 centímetros. Sua principal limitação são os elevados custos de operação.
- MASINT (*Measurement and Signature Intelligence* - Inteligência de Medições Espectrais): consiste na coleta e processamento técnico de imagens espectrais e sinais de telemetria. Representa área extremamente tecnológica e de investimentos em expansão, exclusividade dos países mais desenvolvidos e que dominam as tecnologias nucleares.
- OSINT (*Open Sources Intelligence* - Inteligência de Fontes Abertas): consiste na obtenção legal de documentos oficiais sem restrições de segurança, da observação direta e não-clandestina dos aspectos políticos, militares, psicossociais e econômicos da vida interna de outros países (ou organizações-alvo), do monitoramento das mídias (internet, jornais, rádio e televisão), da aquisição legal de livros e revistas especializados de caráter técnico-científico, enfim, de um leque mais ou menos amplo de fontes disponíveis cujo acesso é permitido sem restrições especiais de segurança.

Procurando por fim enquadrar a Atividade de Inteligência sob o prisma de uma organização, torna-se adequado lembrar que ela se insere naturalmente na burocracia do Estado. Organismos ou serviços de Inteligência são estruturas que desenvolveram nas últimas décadas a capacidade de implementar e operacionalizar subfunções vitais e subfunções complementares, a saber:

- Subfunções vitais: Investigação (coleta e busca de insumos informacionais); Análise (processamento intelectual do produto da coleta); Proteção (implementação de medidas de segurança para proteção



das informações sensíveis); Neutralização (implementação de um conjunto de medidas voltadas objetivamente para anular os efeitos das Operações de Inteligência dos rivais); e Controle (definição clara de objetivos e a utilização de práticas legais).

- Subfunções complementares: Memória (estruturação informática que permite agilidade e segurança na utilização de banco de dados); Sistemática das informações (implementação de arquiteturas que favorecem o emprego sinérgico de Telecomunicações e Informática-Telemática); Treinamento e desenvolvimento humano (implementação continuada de educação em Inteligência, favorecendo uma especialização permanente dos quadros); e Apoio logístico (arcabouço administrativo que permite suporte funcional eficaz).

Complementando o acervo das subfunções da Inteligência de Estado está o que se convencionou chamar de Operações de Inteligência, que consiste no emprego de técnicas especiais para a obtenção de dados e informações protegidas ou negadas pelos oponentes.

Como tem sido visto ao longo da história, a Inteligência do modelo clássico atua sob bases morais próprias e as Operações de Inteligência a caracterizam e a distinguem dos demais instrumentos de apoio ao processo decisório. Na consecução de seus objetivos (caracterizadamente a descoberta da verdade sobre os fatos e situações), a Inteligência emprega uma série de artifícios especializados preconizados pelas Operações de Inteligência.

Contudo, muitas vezes isso consiste na aplicação de processos controvertidos (alguns até ilegais) para alcançar objetivos finais tidos como éticos. Por isso, não há países que não tenham tido problemas com os próprios organismos de Inteligência.

Porque podem ser levadas a trabalhar no limbo da legalidade, as organizações de Inteligência de Estado necessariamente demandam recursos humanos selecionados, inspirados por valores morais elevados: uma correta noção de cumprimento do dever; lealdade à organização; e um bom discernimento do certo e do errado no exercício funcional.

Não obstante tudo isso, é bom lembrar que os serviços de Inteligência não são meros instrumentos passivos dos governantes, agentes perfeitos de sua vontade ou mesmo materializações de um tipo ideal de burocracia racional-legal. Sabidamente eles encarnam organizações que têm seus próprios interesses e opiniões acerca de sua missão, da conjuntura, das realidades circunstanciais, como convém nos ambientes democráticos modernos.

### **3.5 Conclusão**

Informação é um produto que gera uma expectativa de poder, sobretudo quando é possível saber antes dos rivais. A habilidade de controlar os fluxos e os acervos informacionais é decisiva para a maximização do poder. Quando as informações estratégicas militares, econômicas e policiais são importantes para a



segurança nacional, torna-se necessário que elas estejam acondicionadas pelo sigilo governamental, sustentado por arcabouço jurídico-constitucional.

Considerando que a Função Inteligência pode conferir muito “poder” a quem a inspira, é necessário que haja transparência na sua operacionalização, pois, “se for verdade que o poder corrompe e que o poder absoluto corrompe absolutamente, então o poder secreto corrompe secretamente, e deve por isso ser cuidadosamente limitado e supervisionado” (CEPIK, 2003).

Juntos, segredo e tecnologia tendem a construir um grande desafio para o controle público, o chamado “poder invisível”. Por isso, o tema do controle externo das atividades desenvolvidas pelos que trabalham com e na Inteligência é inescapável e central em qualquer democracia moderna.

Considerando finalmente a vertente empresarial da Inteligência como uma das dimensões do inescapável confronto entre as organizações, vimos o surgimento e o desenvolvimento da Inteligência Competitiva como uma resposta ao acirramento generalizado da concorrência no mundo dos negócios, transformando-se rapidamente em uma das ferramentas mais eficazes na disputa de poder na Nova Economia.



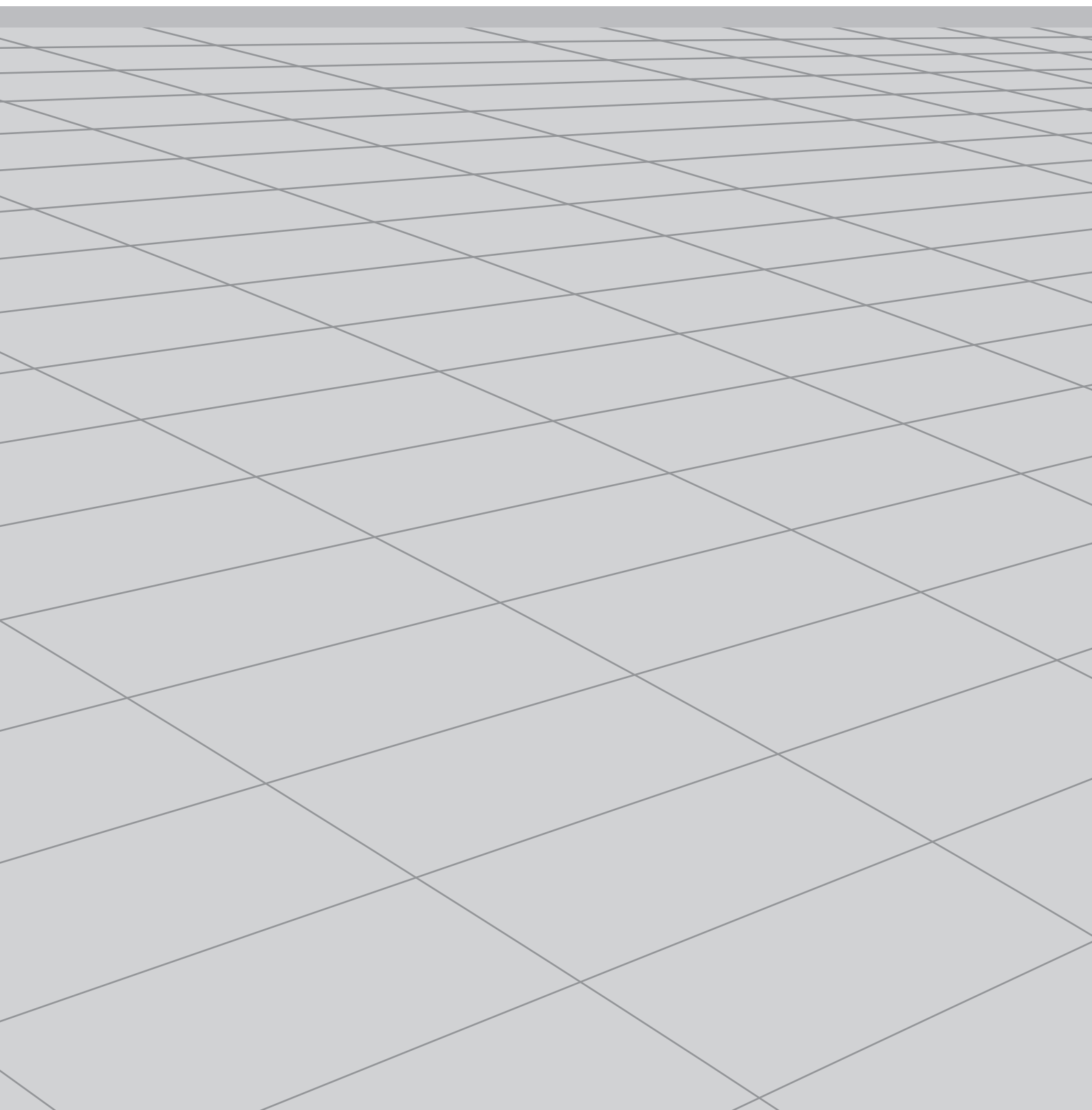
## Referências

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de inteligência competitiva em organizações. Tubarão: Unisul, 2005.

CEPIK, M. **Espionagem e democracia**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PLATT, W. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.



## 4 A Inteligência Competitiva

“O querer e a Inteligência têm que estar no mesmo lugar.”

### 4.1 A Tomada de Decisão e a Inteligência Competitiva

A sobrevivência no atual mundo globalizado exige especialização em administração estratégica que por sua vez demanda cada vez mais lideranças capacitadas, aptas a conciliar interesses muito diversos de consumidores, fornecedores, governos, investidores, etc.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas, desdobrando reflexos em cada um de seus departamentos internos, pois o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas; isto é, liderar.

No dizer popular, um líder é a pessoa que você resolve seguir para ir a um lugar que não iria sozinho. Os líderes ajudam as pessoas a transformar as suas próprias realidades, bem como sabem encontrar os caminhos para alterar o meio onde vivem a partir de objetivos comuns construídos de forma coletiva e consciente.

Na dimensão empresarial os líderes estão sempre submetidos a uma série de nuances que permeiam o processo decisório. Para ter sucesso, eles precisam lidar bem com fatores internos, como as atitudes e as opiniões, os valores, a ética e os sentimentos, a distribuição de poder e os conflitos organizacionais. Não obstante, eles vivem se defrontando também com demandas conjunturais ambientais, tais como a escassez, a concorrência, a entrada de novas tecnologias, os riscos de segurança (em nosso caso, o chamado “risco Brasil”), a mudança de valores sociais e as inevitáveis transições de poder. Um bom exemplo de liderança eficaz em grandes corporações,



mercê do trabalho que reconhecidamente realizou ao longo de muitos anos, é Jack Welch, ex-CEO da centenária empresa norte-americana General Electric.

Em certos casos, a liderança de um executivo deriva da posse de informação importante em um momento crítico, quando esta é necessária ao funcionamento da organização. Nesse caso é necessário considerar que a posse da informação pode não ter relação alguma com a posição organizacional ou poder atribuído a um indivíduo na organização. Assim, alguém que “esteja por dentro” acaba tendo poderes reais. Seja como for, líderes candidatos ao sucesso devem saber lidar com as informações de forma conseqüente.

Por outro lado, o incremento exponencial da capacidade de reunião de informações cria, por vezes, a ilusão de que as decisões em uma organização podem ser tomadas de forma objetiva e indiscutível. Na prática, as coisas não ocorrem bem assim. Muitas informações mal analisadas e mal organizadas podem ter o mesmo efeito que nenhuma informação disponibilizada. Informações sem processamento eficaz permitem criar um “sistema de apoio à indecisão”.

Por isso, para qualquer tomador de decisão, é importante gerenciar adequadamente as questões subjetivas de gestão, relacionando o contexto decisório à perspectiva estratégica da organização.

Iniciamos um novo século com um vasto conhecimento sobre como usar a tecnologia para integrar dados e tomar decisões rotineiras. Contudo, computadores ainda não podem tomar decisões que envolvam valores e preferências quanto ao risco (talvez nunca o façam). Nesse caso, exige-se o julgamento humano.

Sobre a capacidade de julgamento para a tomada de decisões, diz-se que algumas pessoas a têm e outras não. Não obstante, essa aptidão pode ser aperfeiçoada com treinamento.

Em geral, cada problema tem várias alternativas de solução. Contudo, existem algumas etapas que se pode seguir, implícita ou explicitamente, para a aplicação de um processo “racional” de tomada de decisão. Sem a preocupação de formalizar uma metodologia decisória, as etapas a seguir caracterizam a anatomia simples de uma decisão:

- Definir o problema: parte de um entendimento completo do problema que está em aberto (a ser resolvido). Isso exige julgamento refinado para não se caminhar na direção errada.
- Identificar critérios a serem seguidos: a maioria das decisões é direcionada de forma a que o tomador de decisões conquiste mais de um objetivo, em paralelo ou em profundidade. Com isso, ele precisará identificar critérios para distinguir o que é importante do que é acessório em um processo de tomada de decisão.
- Ponderar os critérios: neste caso os critérios terão importâncias diferentes e precisam ser estar submetidos a valores relativos para condicionar adequadamente uma decisão.
- Gerar alternativas: consiste na identificação dos possíveis cursos de ação para a solução do problema. Consiste também no delineamento de outros caminhos surgidos com o resultado de uma tomada de decisão.





- Classificar cada alternativa segundo cada critério: requer a capacidade de avaliar as conseqüências potenciais da escolha de cada uma das alternativas segundo cada critério identificado.
- Identificar a solução ótima: teoricamente, após complementar os cálculos decorrentes das fases anteriores desse processo, consiste em escolher a solução cuja soma das classificações ponderadas seja a mais alta.

Como se sabe, as melhores decisões decorrem, necessariamente, de uma análise racional, que parte de uma base de boas informações sobre a questão em tela. Existe, portanto, nos ambientes organizacionais mais competitivos, uma crescente demanda por informações que viabilizem a gestão estratégica.

A prática da Função Inteligência nas organizações empresariais é uma resposta à globalização dos mercados e ao acirramento da concorrência com abrangência global. Ela caracteriza a busca por fontes de informações científicas, tecnológicas, econômicas, políticas e mercadológicas que apoiem a tomada de decisão visando ao melhor desempenho e posicionamento da organização no contexto em que ela atua.

Considerando a transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento, as organizações empresariais mais seguras nesse processo têm se destacado por: planejar e implementar estratégias sistematicamente; aplicar gestão por processos; operacionalizar internamente educação corporativa; valorizar o conhecimento e criar e empregar Inteligência Competitiva como uma eficaz ferramenta de apoio ao processo decisório.

Antes de conceituar Inteligência Competitiva, é conveniente esclarecer que uma organização se torna verdadeiramente competitiva quando é capaz de minimizar as ameaças do ingresso de empresas concorrentes no seu ambiente de atuação; quando consegue vencer a rivalidade imposta pelas empresas posicionadas no mercado, o que lhe permite ganhar e manter fatias de mercado; e também quando consegue reduzir o poder de pressão de seus fornecedores e consumidores.

Para um mercado aquecido, diz o senso comum que se deve estimar *a priori* o que os competidores podem fazer e farão. Nesse sentido, os esforços para aplicar a Inteligência Competitiva exigirão, invariavelmente, a reunião e a análise de informações com a finalidade de fundamentar o processo de tomada de decisões estratégicas.

O crescimento da Inteligência Competitiva vem ocorrendo na esteira da evolução das técnicas de Gestão do Conhecimento. Até bem recentemente, a Gestão do Conhecimento era objeto de grande atenção, ao passo que a Inteligência Competitiva não recebia tanto destaque. Em verdade, esta vem se beneficiando dos avanços na infra-estrutura de tecnologia de informação e de elevação da Gestão do Conhecimento a uma função empresarial importante. Mais ainda, a integração da Gestão do Conhecimento em todas as estruturas empresariais está contribuindo para um maior reconhecimento do trabalho de Inteligência Competitiva. O conhecimento precisa, afinal, ser gerado e analisado antes de poder ser comunicado e utilizado (TARAPANOFF, 2001). Isto se aplica tanto aos dados gerados internamente quanto à inteligência obtida de fontes situadas fora da ambiência empresarial, o que pode amenizar o isolamento que tantas vezes tolhe os tomadores de decisão.



Diferentemente do que boa parte das pessoas pensa, o desenvolvimento histórico e específico de Inteligência Competitiva ocorreu somente em passado recente, em diversos quadrantes globais, dos quais podem ser citados os seguintes:

- No Japão, que criou organizações extraterritoriais de coleta de informações tecnológicas e mercadológicas, chamadas Sogo-shostas, mercê dos recursos econômicos investidos naquela nação do pós-guerra pelo Plano Marshall (1947);
- Na Alemanha, que estimulou suas tradicionais organizações financeiras (bancos) a apoiarem as ações de expansão pelo mundo das empresas nacionais (anos 50 do século passado);
- Na Suécia, onde os *clusters* empresariais (Saab, Electrolux, Ericsson, Volvo, Skandia, Nobel, etc.), também após a Segunda Guerra Mundial, permitiram uma parceria contínua, produtiva e invejável;
- Na França, onde as universidades e empresas pela primeira vez conseguiram interagir de maneira verdadeiramente eficaz (anos 60 do século passado);
- No extremo asiático (China, Vietnã, Coréia e Tailândia), também após a Segunda Guerra Mundial, com estruturas mais agressivas, apoiadas em técnicas operacionais do modelo clássico;
- Nos EUA, principalmente em decorrência da criação da Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP (1989) e pelo rigor intelectual com que os norte-americanos costumam tratar as questões de gestão, mercados e competitividade; e
- No Brasil, através de iniciativas implementadas no Ministério da Ciência e Tecnologia e em organizações empresariais como: Petrobras, Coca-Cola, Ipiranga, White Martins e a ABRAIC.<sup>9</sup>

Estabelecendo uma tendência em nível mundial, a Inteligência Competitiva está se desenvolvendo rápida e eficientemente no âmbito das grandes corporações, apoiada pela maciça utilização das tecnologias da informação, boa disponibilidade de recursos financeiros e o emprego de mão-de-obra de alta qualificação.

Por ser uma área de estudos em grande evolução na atualidade, particularmente no ambiente acadêmico e em certas lides privilegiadas de negócios, a Inteligência Competitiva ainda é abordada com diferenças conceituais, pois não há, até o presente momento, uma doutrina suficientemente consolidada a seu respeito.

Entretanto, em qualquer situação, sempre se identificam, para a maioria dos autores de Inteligência Competitiva, vários dos seus objetivos comuns, quais sejam, os de acompanhar os passos da concorrência, monitorar o ambiente onde a organização atua, detectar o aporte de novas tecnologias ao mercado, descobrir interlocutores-chave (e viabilizar como aprender com eles) e instruir o processo de tomada de decisões estratégicas.

A seguir, são relacionados alguns conceitos usuais de Inteligência Competitiva adotados por Kahaner (1996) e Coelho (1999), e pelo Núcleo de IC da Universidade de Brasília (1999) e a ABRAIC:

<sup>9</sup> Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), criada em 15 de abril de 2000 por um grupo de profissionais de várias organizações brasileiras que realizaram cursos em nível de pós-graduação em Inteligência Competitiva no Brasil, na França e na Bélgica, e outros que já que atuavam em áreas afins. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>.



- Programa institucional sistemático para garantir e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHANER, 1996);
- Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999);
- Processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (NIC/UnB, 1999); e
- Processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É ainda um processo sistemático, que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC).

Para terem Inteligência Competitiva eficaz, as organizações de maior porte precisam contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços. Isso exige o aprimoramento contínuo na infra-estrutura de suporte das informações sensíveis (ou privilegiadas), para que as decisões empresariais sejam cada vez mais efetivas e acertadas e as organizações mais inovadoras e adaptáveis ao ambiente.

A Inteligência Competitiva representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir. Oferecendo apoio seguro à tomada de decisões estratégicas, a função Inteligência prevê oportunidades e riscos, acompanha e avalia os concorrentes, e orienta a implementação eficaz de novos negócios. Assim, a Inteligência Competitiva pode ser vista como uma reflexão organizacional proativa, oportuna e focada no futuro.

As empresas, que no passado se preocupavam apenas com o seu ambiente de negócios, têm que monitorar, agora, os ambientes político-legal, científico-tecnológico, sócio-demográfico e econômico, tentando antever mudanças que poderão ocorrer, a fim de se manterem competitivas no mercado.

Certamente por isso, cada vez mais, as empresas tentam incorporar alguma forma de Inteligência Competitiva a suas estruturas, pois, dada a natureza competitiva desse mercado, está claro para os executivos que há pouco espaço para erros em suas decisões estratégicas.

Mantendo-se longe das mazelas ético-morais, a Inteligência Competitiva concentra uma atuação cada vez maior na dimensão econômica, dando suporte aos novos (e mesmo aos velhos) negócios, permitindo a conquista e a manutenção de vantagens competitivas. Esse é o principal motivo pelo qual a sociedade e



a maioria das associações de classe vêm se interessando crescentemente pelo emprego da Inteligência Competitiva em suas demandas.

Em sentido amplo, o emprego de Inteligência Competitiva força as organizações a manterem um foco de rastreamento externo contínuo. É mais do que estudar os competidores; é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado.

## 4.2 Inteligência Competitiva em apoio ao Planejamento Estratégico

A Inteligência Competitiva consiste em um processo que visa identificar atores-chave e forças que regem os negócios, produzindo o conhecimento sobre o entorno das organizações, reduzindo o risco e facilitando a tomada de decisão.

Inteligência Competitiva e Planejamento Estratégico devem ter uma relação íntima e permanente. Não é possível ter Planejamento Estratégico eficaz sem o suporte de Inteligência Competitiva e também não há razão para se ter a Inteligência Competitiva estruturada em uma organização se não for para apoiar as demandas de seu Planejamento Estratégico.

Estamos falando aqui de estratégia<sup>10</sup> voltada às organizações empresariais, onde ter a capacidade de planejar para o longo prazo e maximizar o desempenho no curto prazo é vital para os gestores da nova economia. Sem a pretensão de aprofundar o tema, estratégia configura uma declaração de intenções que define onde se pretende chegar ao final de um conjunto de operações. Para Mintzberg (2000), entre a estratégia inicial pretendida de um empreendimento e a consecução dos objetivos propostos e estabelecidos pelo planejamento, vários fatores (internos e externos) influenciam diretamente no rumo do desempenho organizacional. Colaborando com a eficácia desse processo, a Inteligência Competitiva atua como se fosse um radar apontado para fora da organização, para captar indícios do que ocorre ao seu redor, diminuindo o sentimento de incerteza. Esse rastreamento é focado para colher informações que não são facilmente percebidas, quer porque estão ocultas e/ou desconexas, quer porque estão camufladas ou mesmo distorcidas por ação de um concorrente. Para tal, a Inteligência Competitiva gera recomendações voltadas para eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.

Não obstante a ânsia de saber tudo o que possa interferir em uma tomada de decisão estratégica, a sociedade do conhecimento exige uma atitude ética das organizações empresariais em todas as suas

---

<sup>10</sup> Estratégia é um conjunto de decisões sobre cursos de ação e alocação de recursos para atingir objetivos predeterminados dentro de um prazo estimado e cumprir a missão da organização.



atividades. Isso diz respeito às interações da empresa com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade. Existe um novo *modus operandi* no trato com a informação e nos relacionamentos profissionais, o que vem ocasionando o desenvolvimento ou a fixação de virtudes básicas para um trabalho mais eficaz no que diz respeito à ética nos negócios. Para se ter sucesso empresarial é necessário, cada vez mais, o alinhamento efetivo das condutas humanas (individuais e coletivas) à estratégia corporativa (consciência ética).

Diferentemente da Inteligência Clássica, da qual se originou, a Inteligência Competitiva não faz espionagem nem emprega meios antiéticos e ilegais para cumprir seus objetivos. Em termos de conduta ética, a Função Inteligência deve definir claramente o que deve e o que não deve ser feito, tanto pelo conforto intelectual daqueles que agem, como pela segurança e imagem da própria organização. Não podem existir “zonas cinzentas” onde se possa fingir não fazer fazendo. Não devem ser utilizados quaisquer procedimentos ilegais para obter informações. Essa prática demonstra mediocridade e preguiça mental. Informação conseguida ilegalmente é sempre dispendiosa, incompleta e perigosa. As questões éticas dizem respeito a todos os desdobramentos do trabalho de coleta, análise e disseminação de insumos informacionais estratégicos, pois a Inteligência Competitiva não existe para levar o dirigente de uma organização a ser incompatibilizado com a justiça.

Qualquer organização pode ser contratualmente, civilmente e penalmente responsabilizada pelas ações dos seus integrantes. Assim, o papel do responsável pelo setor de Inteligência Competitiva é o de trabalhar sempre dentro da legalidade, dando provas de seu nível de exigência nas questões éticas, mesmo quando sob pressão destes, se arrisca a desagradar chefes e companheiros.

Outro aspecto relevante da ética nesse processo é o controle que deve haver sobre a qualidade moral das fontes. Não devem ser permitidos relacionamentos com pessoas fora-da-lei. Ademais, os contatos externos também não podem ser “alavancados” com manipulações ou pressões financeiras e morais. A recusa de responder deve ser respeitada. A convicção dessas colocações decorre de nossa certeza de que nenhum problema é insolúvel no pleno respeito da lei.

Segundo a SCIP,<sup>11</sup> a reunião de insumos informacionais será ética quando a organização:

- Colecionar matérias publicadas e documentos ostensivos fornecidos pelos concorrentes;
- Obter legalmente pesquisas de mercado e relatórios abertos dos concorrentes (financeiros, operacionais, de consultorias, etc.);
- Reunir material oriundo de patentes, feiras, mostras, exposições, missões e viagens de estudos,

---

<sup>11</sup> Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP (1989).



formadores de opinião, fontes internas, clubes, candidatos a emprego, prestadores de serviço, redes pessoais e de especialistas, sendo a entrevista uma das principais ferramentas;

- Fizer engenharia reversa de produtos; e
- Obter informações consensualmente, de empregados dos concorrentes e de quem faz negócios com eles.

No entanto, a prática do ambiente de competição mais acirrada nos mostra a existência de diversas outras práticas utilizadas por organizações empresariais e que são consideradas pouco éticas, tais como:

- Utilizar estória-cobertura (empregar falsidade ideológica como *headhunter*, jornalista, pesquisador realizando trabalho acadêmico, etc.) para obter informações dos concorrentes;
- Enviar um funcionário a outra empresa para adquirir *know-how*; e
- Realizar entrevistas falsas de contratação com empregados dos concorrentes.

Contudo, no extremo oposto do que prega a Inteligência Competitiva estão as práticas ilegais, tais como:

- Invadir propriedades dos concorrentes;
- Fazer ou terceirizar espionagem;
- Subornar colaboradores dos concorrentes;
- Infiltrar funcionários no quadro de empregados dos concorrentes;
- Chantagear e extorquir informação; e
- Manter dossiês proibidos pela lei (com informações de natureza pessoal).

Uma forma eficaz de enquadramento das questões éticas de Inteligência Competitiva em ambientes corporativos é a criação de um Código de Ética. Esse código consiste em um instrumento regulador que emprega critérios de conduta individual perante o interesse coletivo. Virtudes básicas como competência, zelo, sigilo e honestidade são estimuladas e cobradas para a consecução de um trabalho corporativo mais eficaz, legal e ético. A partir do estabelecimento de um Código de Ética ocorre a subordinação do indivíduo ao sistema.

Um bom exemplo de Código de Ética é o preconizado pela ABRAIC, a saber:

1. Exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade.
2. Preservar sua dignidade, prerrogativas e independência profissional.
3. Esforçar-se continuamente para aumentar o reconhecimento e o respeito à profissão.
4. Cumprir as leis aplicáveis, tanto no País quanto no exterior.
5. Manter sigilo sobre o que souber, em função de sua atividade profissional.
6. Evitar envolver-se em conflitos de interesse no cumprimento de seus deveres.
7. Assegurar as condições mínimas para o desempenho ético-profissional.
8. Emitir opinião, dar parecer e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações produzidas e da confiabilidade dos dados obtidos.



### 4.3 Sistemas de Inteligência Competitiva e Tecnologia da Informação

Sistema é o conjunto de elementos, materiais ou idéias, entre os quais se possa encontrar ou definir alguma relação, funcionando de modo coordenado e organizado para atingir uma finalidade.

A função de um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) é monitorar o ambiente externo em seus aspectos econômico, político-legal, sócio-demográfico e científico-tecnológico, bem como a dimensão dos negócios, nos quais deverão ser considerados os competidores e a sua correlação de forças, o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, e a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos (PORTER, 1986). Não obstante, essa análise do ambiente externo deve levar em consideração aspectos internos das organizações rivais, tais como a cultura organizacional; o modelo mental dos tomadores de decisão; as competências dos colaboradores e as suas capacidades essenciais, estruturais e tecnológicas.

Um SIC bem estruturado processa as contribuições oriundas dos próprios tomadores de decisão, dos coletores, dos analistas e dos integrantes das redes de colaboradores, o que exige muita coordenação de esforços e gestão transdisciplinar das informações reunidas com um propósito *a priori* definido.

O SIC tem como elementos básicos as pessoas (participantes), os dados e informações (conteúdos), softwares/hardwares e procedimentos (processos).

No dizer de Herring,<sup>12</sup> esses sistemas devem focalizar os Tópicos Fundamentais de Inteligência:

- Descrição dos principais atores do ambiente e do setor.
- Identificação de estratégias e táticas que possam subsidiar as suas decisões empresariais.
- Alertas antecipados, concebidos a partir de tendências, percepções e estimativas: informações sobre as quais os tomadores de decisão não podem ser surpreendidos:
  - Descobertas tecnológicas, situação, atuação e desempenho dos concorrentes;
  - Possíveis perturbações que possam afetar o processo operacional (energia, matéria-prima, insumos); e
  - Possíveis mudanças político-legais; e mudanças no comportamento do consumidor.

A postura proativa do SIC busca antever movimentos dos concorrentes e antecipar as possíveis mudanças no ambiente externo. Com isso, deve ficar claro que a Inteligência Competitiva deve ser estruturada para auxiliar na definição do melhor caminho para alcançar os objetivos desejados no planejamento original, mediante

---

<sup>12</sup> HERRING, J. P. **Inteligência competitiva na prática** [s.l.], [1999].



o processamento de muitas possibilidades informacionais, tais como o levantamento do perfil institucional dos competidores; o mapeamento sócio-político das microrregiões econômicas; a visão geopolítica de um setor industrial; ou de um conjunto de implicações estratégicas para a organização resultantes da vitória deste ou daquele candidato.

Não obstante, a prática da Inteligência Competitiva deverá estar sempre condicionada às seguintes premissas, também conhecidas como Princípios de Emprego:

- Ética – nortear todo o processo de obtenção de informações por atitudes morais e legais;
- Objetividade – planejar e executar toda a ação de Inteligência Competitiva em estrita consonância com os objetivos a alcançar;
- Oportunidade – desenvolver as ações e apresentar os resultados em prazos apropriados à sua utilização;
- Segurança – adotar medidas de salvaguarda, visando à proteção física, lógica e das pessoas para evitar vazamentos de informações sensíveis;
- Simplicidade – executar as ações de modo a evitar custos e riscos desnecessários;
- Amplitude – abranger a totalidade do escopo da questão na análise e na apresentação dos resultados;
- Imparcialidade – evitar que os estudos sejam contaminados por vieses impróprios, de qualquer natureza; e
- Proatividade – ter iniciativa e se antecipar às questões, fatos e situações.

No bojo dessa grande evolução tecnológica que se vivencia na dimensão econômica, é fundamental que as organizações disponham de técnicas e ferramentas de processamento de conteúdos (informações). Tais ferramentas e técnicas foram criadas para auxiliar não só o trabalho de coletores de dados e informações, mas também para ajudar nas rotinas dos analistas de Inteligência e dos tomadores de decisão, favorecendo uma visão integrada do que está ocorrendo, economizando tempo e compensando a eventual falta de um conhecimento mais profundo sobre determinadas áreas de atuação.

A utilização de sistemas digitais facilita o trabalho de Inteligência Competitiva na obtenção de dados muitas vezes escondidos em “montanhas de conteúdos”, pois é essencial que os coletores e analistas tenham mais tempo e atenção para com os conteúdos verdadeiramente relevantes. Tal processo se faz necessário, porquanto já é grande e continua crescente o volume de informações a serem processadas pelas organizações consumidoras de conhecimento, as quais necessitam interpretar e transformar dados e informações gerais em insumos voltados à eficácia dos negócios. Para ter credibilidade e ganhar a confiança dos usuários, “um trabalho de Inteligência Competitiva deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica”, pois a combinação de números concretos com entrevistas e indicadores oferece uma compreensão mais rica de uma questão de Inteligência (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Um benefício importante da aplicação de ferramentas e quadros de referência analíticos é que eles são considerados objetivos e isso encanta os executivos. Na maioria dos casos, as referências e os exemplos





da aplicação de ferramentas analíticas a outras situações podem ser apresentados com sucesso àqueles usuários mais céticos. A credibilidade aumenta quando é possível documentar como uma ferramenta foi utilizada satisfatoriamente pelos outros competidores e por que razão ela foi considerada relevante para a questão em pauta.

Abordando o processo de transformação dado – informação – conhecimento, para se chegar ao produto final, um longo e árduo caminho deve ser percorrido. Os dados são elementos que mantêm a sua forma bruta (texto, imagens, sons, vídeos, etc.), ou seja, eles sozinhos não ajudam a compreender determinada situação, enquanto a informação é o dado cuja forma e cujo conteúdo foram adequados para um uso específico. Assim, passo a passo, a utilização de ferramentas digitais (de análise de informações estratégicas) é empregada para auxiliar na transformação de dados em informação, e depois em conhecimento.

O emprego das técnicas e dessas ferramentas digitais converge para a monitoração de informações existentes no ambiente, mas que não são normalmente visíveis a olho nu. A utilização de tais ferramentas torna mais consistente a estruturação dos sistemas de informação para a tomada de decisão. Esses artifícios tecnológicos (e metodológicos) estão amplamente definidos nas fontes bibliográficas e permitem a obtenção, o gerenciamento e o compartilhamento interno do conhecimento (dentro da organização). Como quaisquer ferramentas e técnicas específicas, elas foram desenhadas para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente das tarefas em uma dinâmica de Inteligência Competitiva. Dentre as mais utilizadas no atual ambiente de negócios, estão: o *Workflow*; o *Decision Support System*; o *Data Mining*; o *Text Mining*; o *Data Warehousing*; o *Customer Relationship Management*, o *Benchmarking*; as Forças de Porter; os Fatores Críticos de Sucesso; o Método *SWOT*; e o *Balanced Scorecard*, como podem ser observados a seguir:

- *Workflow*: é o processo por meio do qual tarefas individuais convergem para favorecer as operações negociais dentro de uma organização. Consiste na automação de procedimentos e do fluxo de serviços, onde documentos, informações e tarefas são repassados digitalmente de uma pessoa para outra, cumprindo regras e procedimentos controladores;
- *Decision Support System (DSS)*: é um sistema desenvolvido para auxiliar gerentes de nível tático no acesso rápido e seguro das informações essenciais à realização dos negócios, agilizando o processo de gestão em instâncias intermediárias da organização;
- *Data Mining*: é um processo de descobrir, de forma automática ou semi-automática, o conhecimento que está “escondido” nas grandes quantidades de dados armazenados em bancos de dados. O *Data Mining* encerra várias tarefas, sendo que cada uma pode ser considerada como um tipo de pesquisa, no qual se busca por determinados conhecimentos. Essa ferramenta vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos seus usuários explorar e inferir sobre informações úteis com base nos dados, descobrindo relacionamentos escondidos.
- *Data Warehousing*: é o processo que consiste na coleta, organização e armazenamento de informações oriundas de bases de dados diferenciadas, disponibilizando-as adequadamente para outros processos de análise. Possui um banco de dados (não volátil, porém, atualizável com o tempo) orientado por



assuntos integrados, que utiliza ferramentas destinadas a automatizar a extração, filtragem e carga de dados. Sua crescente utilização pelas empresas está relacionada à necessidade do domínio sobre as informações estratégicas para garantir respostas e ações rápidas, identificando comportamentos e assegurando a competitividade em um mercado altamente disputado e mutável;

- *Text Mining*: é o processo de extrair automaticamente conhecimentos de grandes volumes de conteúdo, valendo-se inicialmente de pequenas quantidades de texto conhecidas. O *Text Mining* é utilizado para sumarizar textos muito abrangentes (documentos extensos, artigos em bancos de dados, obras literárias), permitindo aos seus usuários explorar e inferir sobre grandes conjuntos de conteúdos, descobrindo relacionamentos escondidos no universo textual;
- *Customer Relationship Management (CRM)*: é um produto de software específico por meio do qual a empresa pode conhecer o perfil de seus clientes, e a partir daí fazer um trabalho dirigido para a atração, retenção e fidelização.<sup>13</sup> Divide-se em duas frentes: a operacional e a analítica. O *CRM* operacional é feito por intermédio do contato direto da empresa com o cliente (*call center*, mala-direta, Internet, etc.). O *CRM* analítico é desenvolvido sobre os dados contidos nas bases gerenciais da empresa (*Data Warehouse*);
- *Benchmarking*: é um processo de gestão de melhoria contínua, que mede produtos, serviços e práticas tomando como referência os líderes do segmento de negócio da organização em análise. O emprego do *Benchmarking* visa à conquista de um desempenho superior, baseado no conhecimento ético do que os “melhores do ramo” fazem, e como o fazem, adaptando esses conhecimentos à realidade da organização;
- Forças de Porter: podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição do *status* competitivo da empresa nos ambientes externo e interno. O desenho das forças apresenta as cinco influências externas que atuam na empresa, quais sejam: o poder de negociação dos fornecedores; a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos compradores; a ameaça de serviços ou produtos substitutos; e a rivalidade entre empresas existentes. O seu estudo permite a percepção de fatores essenciais para a elaboração do planejamento estratégico das empresas, considerando o seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento dos concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado;
- Fatores Críticos de Sucesso: são as características, condições ou variáveis que, bem gerenciadas, ocasionam um impacto positivo sobre a “*performance*” de uma empresa, considerando seu ambiente de competição. Podem ser vistos como indicadores para o sucesso, pois, se a empresa os identifica e os incorpora em seu planejamento estratégico, garante boas chances de conquistar, ao longo do tempo, as vantagens competitivas de que necessita;
- Método *SWOT*: a técnica *SWOT* insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weakness*) – fatores internos; e de oportunidades (*opportunities*) e

---

<sup>13</sup> Fidelização de clientes: engloba as técnicas destinadas a conservar, fidelizar e atrair os melhores clientes, de modo a aumentar a sua ligação afetiva e comercial com a empresa.



- ameaças (*threats*) – fatores externos. As conclusões que decorrem de uma análise *SWOT* contribuem bastante para a formulação de estratégias competitivas nas organizações; e
- *Balanced Scorecard (BSC)*: consiste em um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização de longo prazo por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento. O *BSC* permite compatibilizar os planejamentos estratégico e financeiro.

Embora o emprego de ferramentas tecnológicas e de técnicas de gestão seja sempre conveniente para agilizar e dar credibilidade a um trabalho de Inteligência Competitiva, elas não fazem a parte mais importante do serviço. O que oferece real sustentação às decisões estratégicas é a transformação das informações em inteligências, processo que exige o trabalho mental dos analistas que trabalham nessa atividade. As metodologias tradicionais de análise empresarial (previsões financeiras, análise orçamentária, estudo de custo-benefício, etc.) representam medições necessárias para avaliar o desempenho das empresas, mas não são adequadas para orientá-las estrategicamente, sobretudo em um mundo onde tudo muda rapidamente, o tempo todo. Tampouco permitem capitalizar oportunidades imprevistas ou evitar ameaças súbitas e passar à frente de concorrentes agressivos, bem como não conseguem captar fatores externos que influem no desempenho empresarial.

A nova dinâmica de análise impulsionada pela função Inteligência potencializa a coleta prévia e a interpretação de dados não-numéricos que medem, entre outros indicadores, o desempenho de vendas, as fatias de mercado e a motivação dos empregados. Transcendendo o emprego puro e simples das ferramentas tecnológicas e dos artifícios da gestão nas dinâmicas de processamento dos conteúdos reunidos, os trabalhos de análise devem incidir com mais rigor sobre as informações de fontes humanas que digam respeito ao comportamento de concorrentes e reguladores de mercado (agentes governamentais). Pode-se dizer que o foco dessa demanda deverá estar ajustado na capacidade de vislumbrar, em verdadeira grandeza, a “*performance*” das tecnologias emergentes, a vontade dos consumidores e outros fatores de influência externos, de forma que isso tudo permita uma análise mais profunda, planejada e controlada por parte de profissionais especializados.

#### **4.4 Organizando e Implementando a Função Inteligência Competitiva**

Utilizando uma metáfora criativa, podemos dizer que a Inteligência Competitiva funciona como um “instrumento tocado a quatro mãos”. Por um lado, as equipes de Inteligência precisam conhecer o contexto tático e estratégico dos tomadores de decisão para identificar o universo de informações externas e internas que lhes interessa. Por outro, o tomador de decisão precisa compreender a lógica da Função Inteligência, não como uma ferramenta generalista, mas como uma função especializada que opera de forma cirúrgica



na direção de suas necessidades. A afinação desse “instrumento musical” depende da seguinte sintonia: o tomador de decisão deve saber formular adequadamente as suas necessidades de informação, enquanto as equipes de Inteligência devem saber guiar seus recursos de sensoriamento ambiental para prestar assessoramento qualificado e personalizado.

Empresas modernas costumam realizar grandes esforços para compatibilizar os fatores condicionadores de suas necessidades estratégicas (planejamento de longo prazo, investimentos de capital, problemas tecnológicos, etc.) com outros fatores voltados às suas necessidades táticas (apoio a vendas, acompanhamento de regulamentações de governo e conhecimento sobre as mutantes necessidades dos consumidores), levando em conta estruturas organizacionais cada vez mais descentralizadas, embora sem perder o foco (ponto central) para a tomada de decisões. Essa situação tem levado ao desenvolvimento de estruturas organizacionais onde a Função Inteligência encontra mais equilíbrio funcional (MILLER, 2002). O Quadro 1 mostra algumas opções de posicionamento estrutural da Função Inteligência Competitiva em uma organização empresarial:

**Quadro 1 – Modelagem da função Inteligência (MILLER, 2002)**

<b>Fatores</b>	<b>Demandas Estratégicas versus Táticas</b>	<b>Estrutura Organizacional Corporativa</b>	<b>Centro de Tomada de Decisões</b>
Estrutura			
Centralizada	Peso maior no foco estratégico	Equipe corporativa forte	Pouca delegação de autoridade
Descentralizada	Peso maior no foco tático	Unidade Estratégica de Negócios de elevada autonomia	Completa delegação de autoridade
Híbrida	Mix de necessidades estratégicas e táticas	Divisão de poder entre a central e as equipes organizacionais	Tomada de decisão por consenso

Contudo, na intimidade do dia-a-dia das organizações, a Função Inteligência deve ser posicionada perto dos tomadores de decisão, pois é importante que os filtros (ocasionados pela existência de excessivos níveis funcionais no organograma) sejam minimizados. Esse posicionamento da Inteligência Competitiva deve favorecer ainda a interação com outras funções, como marketing, planejamento, vendas, compras e produção.

Ao inverso, quando a Função Inteligência não é bem posicionada ou coordenada em uma organização, costumam ocorrer duplicação de tarefas, comunicação interna inadequada e produção de inteligências incompatível com as reais demandas dos tomadores de decisão.

Seja qual for o modelo estrutural e o posicionamento dessa função, ela deverá demandar aporte permanente de Tecnologias de Informação (TI). A implementação de práticas de gestão da informação e do conhecimento, e, mais especificamente, práticas de Inteligência Competitiva nas organizações, depende em primeiro lugar da existência de uma base adequada de TI e de colaboradores adequadamente preparados.



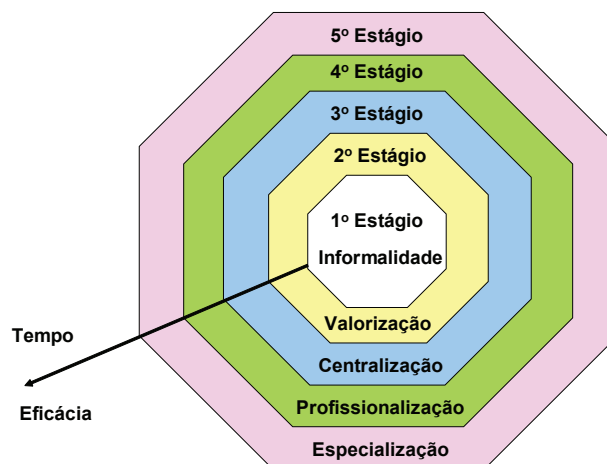
Atualmente, a acessibilidade de novas tecnologias e sistemas de TI permite que os dados de qualquer organização, tanto as pequenas quanto as grandes, sejam processados e analisados com rapidez e eficiência cada vez maior.

Não obstante tudo isso, a Função Inteligência precisa estar sempre visível na estrutura da organização. Uma Unidade de Inteligência Competitiva deve ser um componente perfeitamente visível na estrutura organizacional. Ao contrário do que ocorre em organizações governamentais, e em organizações militares, cujas atividades de Inteligência são necessariamente envoltas em sigilo, à Inteligência Competitiva não compete encobrir suas tarefas do dia-a-dia. Por outro lado, a Função Inteligência modelada para o setor privado, Inteligência Competitiva, vem tendo a sua imagem prejudicada há tempo em razão de uma indevida equiparação com espionagem industrial. Toda empresa que pretende acobertar suas ações de Inteligência estará tão-somente contribuindo para a continuidade e crescimento das suspeitas de esta não é uma função digna.

Embora as práticas de Inteligência Competitiva estejam em franca expansão neste mercado, ainda existem muitas organizações que não conhecem as suas possibilidades de emprego. Em razão desse fato, podem ser observadas muitas empresas que operam sem empregar qualquer procedimento estruturado da Função Inteligência. Como enfatizada, essa deficiência pode levar a sérios riscos de sobrevivência para as referidas empresas, tal é a “dureza do mercado”.

O processo de estruturação da Inteligência Competitiva em uma organização empresarial costuma ocorrer por estágios. Sendo as empresas tão diferentes entre si (disparidades que decorrem de muitos fatores, inclusive de porte, setor de atividade econômica e também por disporem de recursos humanos que variam em quantidade e qualidade), não é possível dimensionar com precisão a duração de cada um desses estágios de estruturação (Figura 1).

**Figura 1 – Evolução do processo de implantação de Inteligência Competitiva nas organizações**





Com efeito, uma classificação por estágios de evolução na implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva destina-se tão-somente a caracterizar o patamar alcançado pelas empresas em termos de retornos perceptíveis do projeto.

O primeiro estágio é marcado pela inexistência de qualquer processo explícito de Inteligência em suas rotinas administrativas. Essa fase é caracterizada pela informalidade no fluxo de informações que circulam pela organização, sem planejamento e sem qualquer foco definido. O processo de tomada de decisão não é sustentado por informações e a percepção dos problemas é incompleta.

No segundo estágio começa a haver certa valorização da informação, embora o seu fluxo ainda seja informal dentro da organização. O trabalho de coleta passa a despertar a atenção dos executivos, mas ainda não há centralização para a análise. O foco do interesse continua indefinido e apenas alguns setores da organização conseguem tirar proveito dessas informações. A tomada de decisão é timidamente sustentada por informações limitadas e falta confiabilidade ao processo.

O terceiro estágio é caracterizado pelo início da formalidade no fluxo de informações com a centralização da coleta, que passa a definir o foco. Embora o trabalho de análise ainda seja improvisado, já há uma boa utilização da informação dentro da organização, mercê da implantação de alguns procedimentos de gestão do conhecimento. Os analistas de Inteligência começam a estruturar redes de colaboradores. O processo de tomada de decisão é crescentemente sustentado por informações oportunas reunidas. Torna-se visível a necessidade de um tratamento de informações mais profissional.

O quarto estágio é o da profissionalização da Inteligência na organização. O fluxo de informações é regular, com um foco perfeitamente definido. A coleta interna é descentralizada e a coleta externa centralizada. O trabalho de análise é profissional, apoiado pela gestão eficiente do conhecimento. As redes de colaboradores trabalham de forma coordenada com o setor de análise, suprindo-o das informações primárias de que necessita. O processo de tomada de decisão é totalmente sustentado por informações oportunas. Começa a ocorrer a correção de vícios da Atividade de Inteligência (sonegação de informações dentro do próprio sistema, competição entre os atores de Inteligência e falta de cuidado com os aspectos de segurança das informações, entre outros menos expressivos).

O quinto estágio é o da especialização da Inteligência na organização. O fluxo de informações impõe um ritmo diário, sincronizando coleta e análise com gestão eficaz do conhecimento. Ferramentas de coleta e análise são empregadas com desenvoltura, permitindo que os analistas de Inteligência utilizem a maior parte do seu tempo em tarefas que agreguem mais valor à Inteligência. Certas redes de colaboradores mais especializados passam a praticar o *lobbying*<sup>14</sup> em benefício da organização, considerando que essa prática

---

<sup>14</sup> *Lobbying*: (lobby) arte de acomodar o interesse geral aos interesses particulares, econômicos e associativos.



legal é o prolongamento dos Sistemas de Inteligência Competitiva modernos. O processo de tomada de decisão é totalmente apoiado por informações oportunas, amplas, profundas e precisas, dando suporte à expansão segura da organização.

O Quadro 2 sintetiza de forma abreviada uma visão sobre a evolução dos estágios de implantação de Inteligência Competitiva nas organizações.

**Quadro 2 – Síntese da evolução do processo de implantação de Inteligência Competitiva nas organizações**

Estágios de implantação	Coleta	Análise	Fluxo interno	Percepção de ameaças e oportunidades	Apoio a decisões	GC	Redes humanas	Ferramentas	Vícios	Lobby
1º Estágio	Informal	Não	Informal	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
2º Estágio	Sim	Informal	Informal	Informal	Informal	Não	Informal	Informal	Sim	Não
3º Estágio	Sim	Sim	Formal	Sim	Informal	Não	Informal	Informal	Sim	Não
4º Estágio	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim	Estruturadas	Sim	Sim	Não
5º Estágio	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim	Estruturadas	Sim	Não	Sim

Como se pode depreender, à medida que avança no tempo o processo de implementação das estruturas de Inteligência Competitiva em uma organização empresarial, mediante a conquista de sucessivos patamares tecnológicos e gerenciais da atividade (etapas de evolução), maior é a sua eficácia.

Quando a implementação da Inteligência Competitiva se desenvolve no ambiente empresarial, a sua estruturação transcende em muito as questões puramente econômicas e financeiras, exigindo o cuidadoso estudo de questões relacionadas à estratégia organizacional. Nesse sentido, como veremos mais à frente, o método Inteligência Empresarial Estratégica, como o próprio nome indica, se destina a focalizar e a atender às demandas de informação do planejamento estratégico das organizações, particularmente as empresas que necessitam de uma metodologia de Inteligência simples, com práticas acessíveis e eficazes.

## 4.5 Operacionalizando a Inteligência Competitiva

Todo e qualquer administrador mais consciente sabe da dificuldade que existe em escolher opções diante de tantas alternativas à disposição em um mercado em expansão. Falta-lhes o tempo necessário para, sistematicamente, revisar e analisar todas as informações disponíveis. Contudo, em geral eles reconhecem que as organizações competem com maior eficácia quando seus executivos podem tomar decisões bem



fundamentadas, a partir de um entendimento adequado do potencial de oportunidades e dos riscos em um determinado setor de negócios. Cada vez mais, pode-se dizer, não há maneira de as organizações operarem eficazmente sem um sistema de coleta e análise de informações estratégicas (CARDOSO JUNIOR, 2005).

Uma das grandes diferenças entre os modelos clássico e empresarial de Inteligência se assenta na própria vocação para o rastreamento de ameaças e oportunidades. A Inteligência do Estado trabalha com a coleta e análise de informações voltadas em primeiro lugar para as ameaças à segurança nacional, gastando menos tempo com as oportunidades de engrandecimento e maximização do bem-estar da sociedade. Nas empresas privadas, a motivação principal é outra, havendo uma opção clara pela atenção privilegiada às oportunidades de mercado. Embora os gerentes não possam deixar de estar atentos aos riscos, como os ensejados por movimentos mais ousados dos concorrentes, o surgimento inesperado de tecnologias que podem mudar tudo e as tentativas de apropriação indébita de seus segredos comerciais e ativos financeiros e intelectuais, o que normalmente mais lhes interessa é o crescimento da lucratividade advindo da exploração de novas oportunidades.

Mas há outras diferenças entre os modelos de aplicação da Função Inteligência e que devem ser identificadas antes das ações de estruturação de uma Unidade de Inteligência Competitiva em uma organização, quando menos para evitar o risco de não haver o alinhamento desejável entre os *modus operandi* possíveis dessa atividade e os retornos esperados de investimento. Neste caso, é necessário saber que no modelo clássico a Função Inteligência é fortemente atraída pelos interesses de Estado, sendo que ela tende a operar de forma isolada, apoiada apenas em outras estruturas da Inteligência governamental. Isso faz com que a sua atuação seja muito pouco transparente, bem como crescentemente submetida à vasta regulamentação normativa, exigindo controles permanentes exercidos por comissão do Legislativo, pela imprensa e até mesmo por organizações não-governamentais voltadas para direitos humanos.

Por outro lado, o que mais inspira a Atividade de Inteligência segundo o modelo empresarial é o sentido de empreendedorismo, com a antecipação de oportunidades mercadológicas, adotando abertamente um novo paradigma da competitividade. Para operarem dessa forma, seus sistemas precisam estar submetidos a pouca regulamentação normativa, de forma a poderem atuar mais livremente no mercado, de forma bastante transparente, porém, impenetráveis aonde devem ser. Os controles externos podem ser exercidos por meio de certificação emitida por organização privada. Em razão dessas características peculiares, as organizações que adotam o modelo empresarial podem manter uma relação menos penosa com a ética e a moral, o que facilita abordagens do tipo da Responsabilidade Social.

Com a adoção do modelo empresarial, não obstante o aumento de riscos vivenciados na conjuntura atual, os executivos mais competentes e preparados costumam dedicar bastante tempo na busca de oportunidades para conquistar e/ou manter suas fatias de mercado. Com essa visão, para a Inteligência Competitiva o principal não é saber como resolver os problemas emergentes, mas, sim, como identificar e aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente externo.





Contudo, para as organizações que operam sob o modelo clássico, como no caso das instituições governamentais, o mais relevante, pela própria natureza da motivação no serviço público, é concentrar o esforço de Inteligência no rastreamento das ameaças (terrorismo, crime organizado, fraudes estruturadas, corrupção, etc.).

Ainda sobre as dificuldades na implementação de metodologias para o tratamento de informações em organizações empresariais modernas, Besson e Possin (1996) dizem que, para ser bem-sucedido, o processo deve respeitar pelo menos duas questões relevantes:

- Deve haver uma autoridade reconhecida que assuma claramente o que pretende em termos de tratamento de informações, projetos e objetivos de Inteligência:  
Tal se justifica porque ferramentas de poder como esta, entregues a si mesmas e com missão vaga e indefinida, só resultam na perda de tempo ou na perversão; e
- Deve haver a exclusividade interna de Inteligência, ou seja, só pode haver um único serviço de inteligência na organização, sendo que as suas relações com a direção devem ser simples e de confiança, pois a falta de proximidade entre a direção e o tratamento de informações dificulta e até mesmo inviabiliza esse trabalho especializado.

Essas questões convergem com o fato de que o gerenciamento de negócios estratégicos na atualidade demanda grande quantidade de informações, cujo volume normalmente excede a capacidade e a habilidade de processá-las. Por esse motivo o trabalho de coleta de informações deve se concentrar mais em aspectos de qualidade do que quantidade. Sobre isso, Platt (1967) acrescenta que executivos de empresas e produtores de informações enfrentam todo o problema de estimar em verdadeira grandeza “o que outros seres humanos podem fazer e farão”. Eles necessitam tirar importantes conclusões de dados qualitativamente insuficientes, e enfrentam um problema crucial de terem que trabalhar sobre conteúdos pouco expressivos disponibilizados.

Tentando minorar os efeitos dessa desvantagem, o planejamento de Inteligência Competitiva deve dar ênfase à objetividade na definição do que procurar ou produzir. Para atender às demandas de conhecimento manifestadas pela direção de uma organização é preciso definir metas razoáveis de reunião e tratamento de informações, para que esse esforço seja realmente gerador de vantagens competitivas ao final do processo.

De acordo com a Agência Central de Inteligência do Governo Norte-Americano – CIA,<sup>15</sup> a questão do planejamento na Atividade de Inteligência é essencial para transformar eficazmente o conhecimento resultante em ação. O ato de planejar, para ela, significa definir a estratégia de reunião das informações necessárias, considerando o emprego mais adequado das capacidades individuais e coletivas da organização.

---

<sup>15</sup> CIA: principal órgão de inteligência do governo dos EUA atuante no campo externo.



É a administração de esforço concentrado, desde a identificação da necessidade de dados até a entrega de um produto de inteligência a um consumidor definido. É o começo e o fim de um ciclo – o começo, porque envolve o esboço de coleta específica de requisitos, e o fim, porque a inteligência conclusiva, a qual assessora decisões políticas, econômicas e militares, gera novas necessidades.

## 4.6 Inteligência Competitiva: dos dados às inteligências

Embora o termo informação seja usado para referir todas as maneiras de descrição ou representação de sinais ou dados, é importante reconhecer que existem, de fato, quatro classes de informação: dados, informação, conhecimento e inteligência (TARAPANOFF, 2001).

Para praticar a Inteligência Competitiva é preciso entender as diferenças entre essas classes, pois elas possuem valores distintos no contexto do processo decisório. Os altos escalões de uma organização necessitam de informação qualitativa que contenha um alto valor agregado, para que os dirigentes possam ter uma visão global da situação. Já nos escalões inferiores serão necessárias informações quantitativas de baixo valor agregado, de forma a possibilitar o desempenho das tarefas rotineiras. Com essa visão, se acrescenta que:

- Dados compreendem a classe mais baixa de informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, etc.
- Informações (propriamente ditas) são os dados que passam por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-las.
- Conhecimento pode ser definido como informações que foram avaliadas sobre a sua relevância, confiabilidade e importância. Neste caso, o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação.
- Inteligência (aqui vista como um produto) é o nível mais alto desta hierarquia, o qual pode ser entendido como a informação com oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado. Também pode ser vista como o conhecimento que foi sintetizado e aplicado a determinada situação para ganhar maior profundidade e consciência dela. Complementando, diz-se que a inteligência é a parte do conhecimento que habilita a tomada das melhores decisões.

Aprofundando um pouco mais a tipificação da matéria-prima informação, em razão de esta ser a razão principal de qualquer trabalho de Inteligência Competitiva, dizemos que em qualquer ramo de atividade esta função só pode se desenvolver quando há o encontro de duas condições *a priori* afastadas: a ignorância dos fatos do interesse profissional e a vontade de conhecê-los.

A ignorância precede a aquisição do conhecimento, pois oferece o inicial para o tratamento de dados, que são os rudimentos de questões a serem aperfeiçoadas e depois respondidas pelas equipes de Inteligência.



A prática diz que as informações requeridas acabam sempre chegando, desde que os analistas de Inteligência saibam formular e traduzir em linguagem clara perguntas que enquadram as suas carências de conhecimento.

Sob esse enfoque a informação representa um insumo de processamento que se obtém sem o consentimento, cooperação ou mesmo o conhecimento de quem a detém. Representa ainda a razão de ser e o campo de Atividade da Inteligência. A sua aquisição é primordial e precede o processamento e a sua difusão no seio da organização.

Nenhuma informação está isolada, e cada fração que se obtenha dela é o elo de um encadeamento por vezes esquecido. Na mesma linha de raciocínio, nenhuma informação é completa, mas pode ser idealizada por “diálogos mentais” entre um fato e o seu observador.

Segundo Besson e Possin (1996), a informação, seja qual for a sua natureza, divide-se em quatro elementos exclusivos de quaisquer outros, sendo: aberta ou fechada e oral ou escrita.

Informação aberta consiste naquela que é legal e eticamente disponível. Normalmente ela é encontrada na forma escrita, o que faz com que na funcionalidade da Atividade de Inteligência ela seja tratada como informação aberta e escrita. Grande parte dela já costuma estar de posse da própria organização, por intermédio de seus integrantes, e representa a essência das informações desejadas pelos analistas de Inteligência. Contudo, não é de fácil aquisição, e os motivos para essa condição desvantajosa são: a grande quantidade em que costuma ser reunida (o que tende a sufocar o trabalho dos analistas); a concentração de informação-lixo<sup>16</sup> (o que exige a realização de uma triagem atenta); o risco de se “cair” em uma desinformação;<sup>17</sup> e a necessidade de se pesquisar sobre fontes especialistas (o que é demorado e pode consumir grande parte do tempo de reflexão dos analistas).

As grandes estruturas de Inteligência Competitiva consagram às informações abertas e escritas as suas mais importantes energias. Trabalhar sobre elas consiste em “girar”, no tempo e no espaço, em volta das fontes, a fim de esclarecer o contexto no qual estão envolvidas.

Por outro lado, a informação fechada corresponde ao que ainda não se tornou público, por sua submissão a algum critério de sigilo. Uma pequena parcela dela, formalizada por textos e documentos confidenciais, costuma estar guardada em cofres ou em memórias digitais protegidas. Não obstante, o essencial dessa informação circula na forma oral, visto que a maioria das pessoas não toma os cuidados necessários para obstar a sua divulgação. Tal informação é conhecida no jargão de Inteligência como informação fechada e oral.

---

<sup>16</sup> Informação-lixo: informações não pertinentes e que dificultam o processamento.

<sup>17</sup> Desinformação: é o efeito de uma ação intencional destinada a ocultar, enganar ou induzir as pessoas ao erro de apreciação.



As informações fechadas e orais costumam representar de dez a vinte por cento da informação global útil ao trabalho de análise. Se quantitativamente possa ser negligenciada, qualitativamente ela é imprescindível. São esses dez ou vinte por cento que podem levar à conquista de uma vantagem competitiva.

A aquisição da informação fechada e oral pressupõe o domínio prévio de informações abertas e escritas, pois a sua existência tem sempre qualquer coisa a ver com o que é conhecido e publicado.

A coleta e a posse da informação fechada e oral ensejam obrigações morais. A Inteligência Competitiva não faz perfurar cofres ou violar consciências para obtê-las, futura fonte de aborrecimentos para os atores da Inteligência e a organização. Para reunir informação fechada e oral, o primeiro passo é definir exatamente o que procurar e onde. A obtenção dessas informações começa com a elaboração de uma série de perguntas pertinentes e bem formuladas.

Ultrapassando as questões conceituais e didáticas de classe dos insumos informacionais e da tipificação dos elementos exclusivos da informação diante dos aspectos eminentemente práticos do processo de Inteligência, há que se considerar alguns requisitos importantes de planejamento para o *start-up* do trabalho dos analistas. Estes deverão estar preparados para responder *a priori* aos seguintes questionamentos:

- Quem deseja saber (conhecer)? O que implica determinar os usuários finais das inteligências, normalmente os tomadores de decisão.
- O que é necessário saber? O que exige fazer a auscultação das reais necessidades de conhecimento dos usuários.
- O que já se sabe a respeito e onde isso está armazenado?
- O que ainda falta saber para completar o quadro da situação de interesse? Com a delimitação clara das necessidades em termos de informação.
- Quem detém esse saber e como fazer para obtê-lo? O que demanda o mapeamento preliminar de onde conseguir as informações necessárias e a definição dos processos de coletar as informações.
- Por que se precisa saber tal fato ou situação? É importante identificar a finalidade desse saber para focar melhor a coleta.
- Sob a luz da ética, como a obtenção desse saber deve ser tratada? É preciso respeito aos aspectos deontológicos (éticos), pois o que um usuário deseja saber nem sempre pode ser legalmente obtido.
- Quanto custará a obtenção desse saber? É preciso decidir se o benefício de se obter tal informação compensa o custo ou o sacrifício despendido; inclusive, deve ser feita uma estimativa de custos excepcionais para a realização dos trabalhos, como contratação de especialistas, pesquisas de opinião, deslocamento de equipes para outras localidades, e outras atividades congêneres.
- Quanto custaria para a organização não obter esse saber? É conveniente perceber o que se deixaria de ganhar com o não-engajamento no processo.
- Qual é o nível de proteção desejável nesse processo? Para poder determinar com clareza o grau de sigilo das ações, considerando a conveniência de existirem medidas de segurança compatíveis com a necessidade de proteção das inteligências produzidas.



- Até quando é possível saber sem que isso prejudique o planejamento? Para definir prazos a serem atendidos na produção das inteligências.

## 4.7 Um Perfil Esperado para os Analistas de Inteligência Competitiva

A eficácia do processo de Inteligência Competitiva descrito anteriormente depende muito da qualidade dos recursos humanos, tratados aqui como atores da Inteligência Competitiva. Desses profissionais se exige que possuam determinadas características pessoais e que estejam habilitados tecnicamente para realizar o trabalho especializado da Função Inteligência.

Os analistas de Inteligência são as figuras centrais do processo de agregação de valor dos insumos informacionais e, por isso mesmo, demandam habilidades e competências que muitas vezes vão além do puro interesse profissional por esse tipo de trabalho. Segundo uma série de estudos feitos pelo governo norte-americano (KRIZAN, 1999), a existência de determinados atributos pessoais garante mais segurança e eficácia ao trabalho de análise, tais como: atributos cognitivos (uma combinação de qualidades inatas, experiências adquiridas e educação especializada); atributos de *performance* (que envolvem conhecimentos necessários ao exercício profissional); e atributos de personalidade (que estão associados a características de comportamento). Na seqüência, apresentamos uma discriminação mais aprofundada dos referidos atributos:

Atributos Cognitivos:

- Expressão escrita: habilidade de empregar palavras e frases que os outros entendem. Envolve o conhecimento do significado das palavras, gramática e a organização adequada de sentenças e parágrafos;
- Compreensão oral e de leitura: habilidade de entender conteúdos escritos ou orais;
- Raciocínio indutivo: habilidade de combinar pedaços separados de informação (como se estivesse montando um mosaico) para chegar a regras gerais e conclusões;
- Raciocínio dedutivo: habilidade de aplicar regras gerais a problemas específicos para chegar a soluções lógicas;
- Reconhecimento de padrões: habilidade de identificar padrões conhecidos (imagens, palavras ou objetos) manifestados em fatos ou situações; e
- Organização e método: habilidade de planejar e seguir regras, métodos e operações lógicas.

Atributos de *Performance*:

- Coordenação com outras pessoas e sistemas, interna e externamente;
- Domínio sobre idiomas (basicamente inglês e espanhol);
- Domínio sobre técnicas de entrevista (domínio da arte de obter informações primárias e de influenciar fontes humanas);



- Utilização avançada de computadores (capacidade de coletar em todas as fontes de dados disponíveis; empregar ferramentas baseadas em IA, voltadas para coleta ou análise; e ter intimidade com bancos de dados);
- Análise de insumos informacionais para identificar padrões, relacionamentos e anomalias; e
- Disseminação controlada dos produtos informacionais.

Atributos de Personalidade:

- Orientação em relação ao mundo: foco no exterior, nas pessoas e coisas, interagindo com elas e influenciando-as; e também foco no interior, nas idéias e conceitos, com base no autoconhecimento;
- Percepção não-racional sobre coisas, pessoas, eventos ou idéias: entender situações e fatos com base em sensações físicas e indícios do passado e do presente; e entender situações com base na intuição inconsciente, voltada ao futuro;
- Julgamento: maneira de avaliar, escolher e julgar: tomar decisões lógicas, impessoais, segundo o princípio de causa e efeito e demais princípios gerais; e tomar decisões subjetivas, pessoais, com viés político, levando em conta as conseqüências sobre pessoas e relacionamentos; e
- Exercitar estilo apropriado para a condução dos trabalhos: saber elaborar projetos e planos para depois agir (estilo proativo); e também saber deixar decisões em aberto, em função da possível entrada de novas informações (estilo reativo).

## 4.8 Conclusão

A sobrevivência no mundo dos negócios segundo os novos paradigmas demanda cada vez mais lideranças competentes e aptas a conciliar interesses muito diversos da dinâmica corporativa. Para os tomadores de decisão é cada vez mais importante saber lidar de forma conseqüente com questões subjetivas, relacionando o contexto decisório à perspectiva estratégica da organização.

A prática da Função Inteligência nas organizações empresariais é uma resposta à globalização dos mercados e ao acirramento da concorrência com abrangência global. Ela caracteriza a busca por fontes de informações científicas, tecnológicas, econômicas, políticas e mercadológicas que apóiem a tomada de decisão visando ao melhor desempenho e posicionamento da organização no contexto em que atua.

Por ser uma área de estudos em grande evolução na atualidade, particularmente no ambiente acadêmico e em certas lides privilegiadas de negócios, a Inteligência Competitiva ainda é abordada com diferenças conceituais, pois que não há, até o presente momento, uma doutrina suficientemente consolidada a seu respeito. Não obstante os esforços para a sua estruturação, não se chega à inteligência pelo acesso passivo à informação ou, ainda, pelos conhecimentos apenas transmitidos nas escolas e nas universidades. A inteligência deve ser metodologicamente criada, e é ao longo desse processo de criação que se vai elaborando um sistema útil à organização, integrado em sua cultura e em seus cenários voltados ao futuro.



## Referências

BESSON, B.; POSSIN, J. **Do serviço de informação à inteligência econômica**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

CARDOSO, JUNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de Inteligência Competitiva em organizações. Tubarão: Editora da Unisul, 2005.

COELHO, G. M. **Inteligência competitiva**: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil. São Paulo: IBC, 1999.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: from black ops to boardrooms: how business gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace. New York: Simon & Shuster, 1996.

KRIZAN, L. **Intelligence essential for everyone**: occasional paper number six. Washington: Joint Military Intelligence College, 1999.

MILLER, J. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NIC/UnB. **Inteligência competitiva** – estratégias para pequenas empresas. Brasília: UnB, 1999.

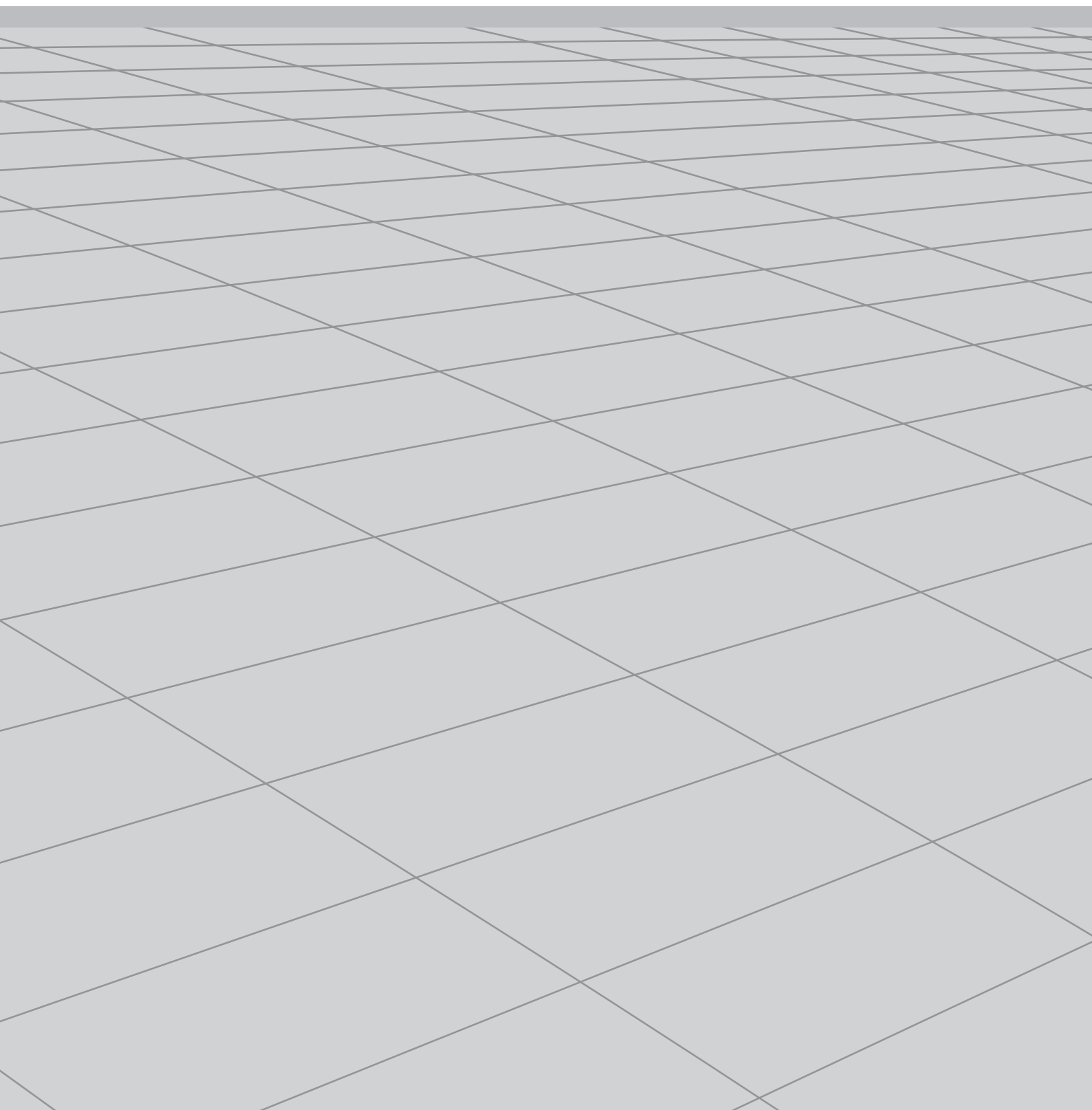
PLATT, W. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SCIP. Disponível em: <<http://www.scip.org>> . Acesso em: 6 ago. 2003.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.







## 5 Texto de Apoio

### Curiosidade, Inteligência e Poder

Por Walter Felix Cardoso Júnior  
walter.felix@unisul.br

Acredito que La Rochefoucauld estava bem próximo da verdade quando disse: “há duas espécies de curiosidade: uma provém do interesse, que nos faz desejar conhecer aquilo que pode ser útil; a outra, vem do orgulho e surge de um desejo ardente de descobrir o que os outros ignoram”.

A assertiva merece respeito, pois a ânsia de ver o que não é para ser visto, de fazer o que não é para ser feito, e de bisbilhotar os segredos que estão protegidos, pode ser uma coisa tola, desnecessária e muitas vezes perigosa, que normalmente redundaria em dor de cabeça para os indiscretos. Numa época em que boa parte dos valores tradicionais vem sendo diretamente influenciada pelas tecnologias emergentes, particularmente as da informação e comunicação, com visíveis prejuízos à moral, embora muitas vezes se diga o contrário, passa a ser uma questão de prudência saber identificar o que é realmente eficaz quando desejamos conhecer e antever o mundo ao nosso redor. Por esse motivo, quando o ato de reunir informações não é alimentado pelas vaidades humanas, e quando o que realmente conta é a busca pura e simples da verdade, a curiosidade torna-se plenamente justificada. E é justamente nessa hora que mais precisamos da Inteligência - tratamento de informações, objetivando racionalizar o nosso esforço de busca sobre os dados úteis, aqueles que clareiam o horizonte e diminuem o risco do fracasso, mas que muitas vezes nos passam despercebidos.



Historicamente, e até o fim da Guerra Fria, o emprego da atividade de Inteligência, pelo seu caráter eminentemente militar, sempre foi considerado um privilégio exclusivo do Estado como instituição. Contudo, os tempos mudaram, e por ser também reconhecida como uma das principais ferramentas auxiliares em um processo de tomada de decisões importantes, a Inteligência foi inexoravelmente incorporada ao acervo dos instrumentos utilizados na gestão de negócios, marketing, comércio e planejamento estratégico, passando a “turbinar” os grandes conglomerados empresariais.

Assim sendo, o atávico apetite das pessoas por “informações quentes”, e a frenética busca por fatias de mercado, em meio a essa competitividade sem precedentes que aí está, deram origem a uma concepção diferente de Inteligência, a Inteligência Competitiva, criada para proporcionar vantagens competitivas aos setores de interesse de uma organização empresarial. Esse novo enfoque exige a busca sistemática de dados válidos e relevantes sobre algum problema ou questão específica que demande o interesse funcional dos executivos de uma empresa. Utilizando métodos éticos para monitorar o ambiente onde a organização atua, e rastreando as mudanças que ocorrem ao seu entorno, as empresas conhecerão, antecipadamente, a existência de ameaças e de oportunidades de mercado.

Mantendo as devidas proporções, a absorção da Inteligência no mundo dos negócios vale como uma verdadeira quebra de reserva de mercado, onde os Estados Nacionais sempre foram os únicos beneficiários. Como a globalização e o acirramento da competição em todos os níveis obriga as corporações empresariais a estar buscando permanentemente novos caminhos para melhorar a sua lucratividade, e até mesmo para garantir a sua própria sobrevivência num universo hostil de crescentes incertezas, o emprego adequado das técnicas de Inteligência pode representar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

A proliferação de estruturas permanentes de Inteligência Competitiva entre as empresas privadas tem demonstrado que esta é uma tendência que veio mesmo para ficar. Em um ambiente comercial de distâncias cada vez menores, pouco tempo disponível e bastante informação dispersa, as organizações que desconhecem os recursos de Inteligência colocam-se em clara desvantagem perante aquelas outras que já os dominam.

Infelizmente, no Brasil ainda persiste grande desconhecimento a respeito da Inteligência Competitiva, particularmente nos meios empresariais privados, o que é lamentável e preocupante. Apesar desse fato, pode-se dizer, sem medo de errar, que há uma demanda fantástica para essas atividades especializadas no mercado brasileiro, a exemplo do que vem ocorrendo no resto do mundo.

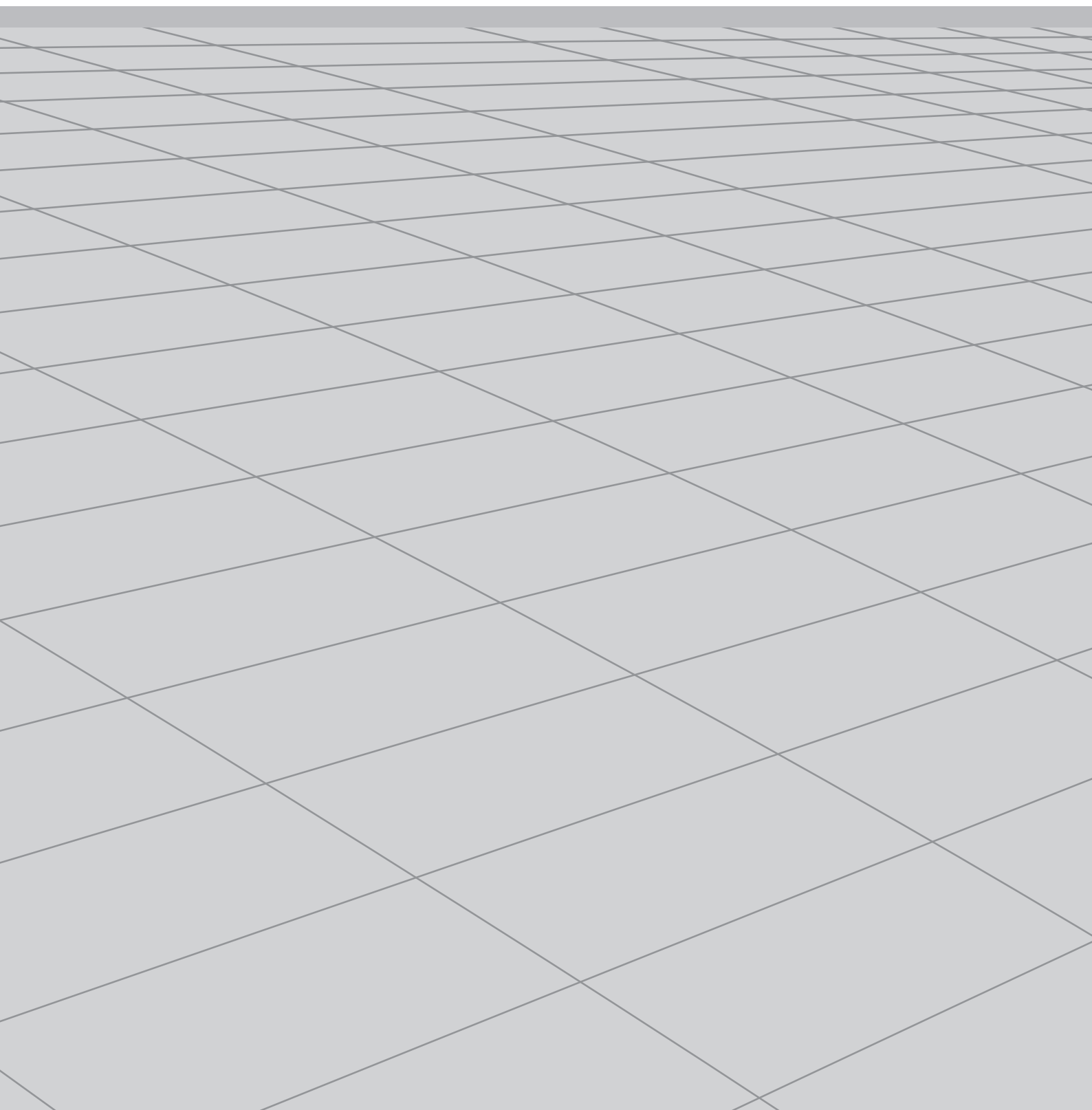
As grandes corporações internacionais que aqui atuam, calejadas nos confrontos do Primeiro Mundo, sabem disso muito bem e já não é de hoje que vêm investindo nesse setor, muito mais do que o próprio governo brasileiro, o que lhes garante mais segurança na condução dos empreendimentos e expressiva vantagem em qualquer tipo de negociação.

Inteligência Competitiva é estimar com precisão o que as outras pessoas e as suas organizações podem fazer e farão. Assim, para aqueles que estão sempre de olho no lucro, é bom compreender de uma vez por



todas que o conhecimento, sobretudo o conhecimento prévio das coisas, representa poder e, na época atual, muito dinheiro. Por isso, os recursos nela aplicados são considerados, também, investimentos.

Florianópolis, SC, 10 de junho de 2004. (versão original em 05 de agosto de 2000)  
Walter Felix Cardoso Júnior – Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército; Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; é Professor da Unisul e Consultor Sênior nas áreas de Inteligência, Contra-Inteligência e Planejamento em Defesa e Segurança; desenvolve projetos e treina organizações desde 1998.



## 6 Noções de Contra-Inteligência Empresarial

(artigo científico em fase de publicação)

### *Protegendo vantagens competitivas*

Por **Walter Felix Cardoso Jr** – Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército; Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina.  
[walter.felix@unisul.br](mailto:walter.felix@unisul.br)

**Qualquer insumo informacional pode ser obtido sem a autorização, ajuda ou o conhecimento de pessoas ou organizações. Num mundo comandado pela inteligência dos negócios, isso torna as questões de segurança ainda mais complicadas. (do autor)**

### **Resumo**

Diferentemente da grande maioria das publicações da área de estratégia competitiva, que destacam com insistência a busca de vantagens competitivas, em muitos casos inclusive prescrevendo meios para estabelecê-las, este artigo aborda práticas de natureza defensiva com enfoque na proteção de diferenciais competitivos nas organizações empresariais. O autor parte da premissa de que, embora essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento, os diferenciais competitivos não são atributos perenes, posto que a concorrência no mercado trabalha incessantemente para degradar qualquer vantagem competitiva, o que faz avultar de importância o esforço planejado para a sua manutenção, considerando que é mais fácil resguardá-las do que criá-las. Por trás do confronto entre as organizações empresariais pulsa um mundo



comandado pelas informações estratégicas, onde os mecanismos competitivos da globalização estão tornando insuportável a sobrevivência em qualquer mercado. Diante da hipercompetição e da condição de tornar-se de hora para outra alvo de ações não éticas e ilegais patrocinadas pelos rivais e contendores em todos os níveis e ambientes, apresenta-se a Contra-Inteligência empresarial como uma prática eficaz de antecipação de riscos de qualquer natureza na nova economia. Envolvendo um conjunto de processos que dão melhor expectativa de proteção para pessoas e organizações, a Contra-Inteligência empresarial transcende inclusive as dinâmicas e os processos tradicionais de Segurança Empresarial. Tendo a sua origem nos ambientes militares e sendo ainda pouco conhecida na dimensão econômica, a Contra-Inteligência empresarial age antecipando as possibilidades de atuação ofensiva dos oponentes e até mesmo as suas verdadeiras, porém veladas, intenções de ataque. Um de seus objetivos principais é o de garantir mais segurança aos empreendimentos com base na proteção de ativos intangíveis. Lançando mão inclusive de ferramentas como a desinformação, a Contra-Inteligência empresarial enseja um processo que viabiliza a manutenção de vantagens competitivas ao longo do tempo, conforme o detalhamento das etapas desse processo no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** contra-inteligência empresarial; hipercompetição; contramedidas de proteção; vantagens competitivas; inteligência competitiva.

## 6.1 Introdução

O recrudescimento da competição em todos os setores de negócios tem sido um motivo de preocupação permanente para os executivos, embora os efeitos dessa ocorrência possam ser diferenciados nas diversas indústrias e setores do mercado. Quanto maior aporte de capital e tecnologia, e escala de venda e produção, não esquecendo os valores intangíveis de marca e imagem, mais o negócio exige proteção, em razão principalmente da inevitável fricção competitiva, que pode se prolongar ao longo do tempo, aumentando o grau de incerteza para a tomada de decisões estratégicas.

Pesquisando estratégias competitivas em fontes de informação usuais, fica claro que a maioria dos autores tende a enfatizar excessivamente o esforço de estabelecer vantagens competitivas sobre a concorrência antes mesmo do atendimento das demandas primárias dos negócios em um mercado definido.

A prerrogativa acima leva a crer que há, ainda, uma prematura preocupação com o desenvolvimento de estratégias e ferramentas focadas na manutenção dos diferenciais competitivos. Os escritos que tratam desta questão normalmente se restringem à salvaguarda de informações sensíveis nos sistemas computacionais, muitas vezes abordando tão-somente aspectos conceituais e teóricos, mostrando pouco da realidade empírica e arriscada que as organizações enfrentam neste verdadeiro campo de batalhas empresarial.

Buscando trilhar um caminho diferente, este artigo aborda inicialmente aspectos do ambiente de negócios perante a competitividade e a necessidade de manter vantagens competitivas conquistadas, certamente



com bastante sacrifício. Para isso, o autor apresenta uma pequena revisão bibliográfica sobre o conceito de competição e de estratégia competitiva, procurando delinear limite e alcance que uma estratégia ou vantagem competitiva pode alcançar. O passo seguinte será de tangibilizar a Contra-Inteligência empresarial como um conjunto emergente de práticas de proteção mais condizente com a Era do Conhecimento. Finalizando, o texto concentra a discussão sobre a sua aplicação no ambiente empresarial como suporte à manutenção de vantagens competitivas estabelecidas, bem como favorece também o sigilo para as próprias ações e movimentos críticos no mercado.

## 6.2 A competição e a estratégia competitiva

Os conceitos de competição e vantagem competitiva não são novos. Henderson (1991) assevera que a competição (sentimento instintivo) existe antes da estratégia (atitude racional). Ambas iniciam com a vida, quando os seres passam a disputar os recursos materiais disponíveis, sendo estes crescentemente limitados no planeta.

A competição nos negócios tornou-se tangível quando se viu que era utopia uma organização empresarial crescer ilimitadamente em um ambiente restrito. Na biologia, e também nos negócios, a competição costuma seguir as mesmas linhas de uma evolução gradual, exceto pela alegada competência humana de desenvolver estratégias competitivas, em decorrência da sua capacidade de imaginar e da racionalidade com que trata as possibilidades lógicas de acelerar a mudança de variáveis durante o processo de competição. Sem essa condição, comportamento e tática seriam meras atitudes baseadas na intuição e no condicionamento reflexo. Mas estratégia não depende apenas de imaginação e lógica, requerendo também o entendimento da complexidade que envolve qualquer processo de competição.

Estratégia e tática competitivas são assuntos de crescente interesse em ambientes empresariais, governamentais, militares, organizacionais do terceiro setor e, com mais ênfase ainda, para os que fazem o exercício de poder entre as nações.

Uma estratégia pode ser conceituada de várias maneiras. Originária da dimensão militar, de onde se destaca, entre outros ícones castrenses, a figura de Carl Von Clausewitz (1988), estratégia representa um plano mais abrangente cujos segmentos são descritos em planos mais pormenorizados, ditos táticos. Em seu dizer, na estratégia tudo é muito simples, mas nem tudo é muito fácil. Na gestão do conflito entre as organizações empresariais uma estratégia eficaz deve concentrar as projeções dos ajustes que cada contendor deve realizar sobre a própria conduta no ambiente de disputas. Para tal, entre outros fatores, deve-se considerar os seus produtos e serviços e a dinâmica da competição em meio às mudanças que ocorrem além dos muros da corporação, objetivando a consolidação de uma melhor posição no mercado.

Para Ansoff (1990), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização empresarial ao longo do tempo. O autor especifica que a estratégia de negócio é um



conjunto de regras para o desenvolvimento da relação das referidas organizações com o seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos, e como ela obterá vantagens significativas sobre os seus competidores.

Entre as dificuldades encontradas na implantação do processo de formulação de estratégias, Ansoff (1990) salienta três: 1) a reação da organização empresarial contra a perturbação da sua cultura histórica e estrutura de poder; 2) a possibilidade de eclodirem conflitos entre operações existentes e atividades emergentes; e 3) a ocorrência de as organizações empresariais geralmente carecerem de informações sobre si mesmas e o ambiente externo. Certamente poderia ser acrescentado aqui, como uma deficiência cruel, o pouco talento gerencial para a formulação e implantação de uma estratégia. Esse autor considera ainda que há na moderna gestão organizacional dois tipos de estratégias, que caracterizam a segmentação para a sua aplicação: a estratégia de carteiras e a estratégia competitiva. A primeira especifica as áreas estratégicas (e preferenciais) de negócios, bem como a maneira como elas se relacionam umas com as outras áreas de negócio. Já a estratégia competitiva enfoca o esforço a ser empreendido pela empresa para ter sucesso em cada área estratégica isoladamente.

Ohmae (1982) oferece um significado simples e direto para o conceito de estratégia competitiva, como conjunto de ações de uma organização que visa estabelecer vantagens sobre os competidores em um determinado mercado.

Para Porter (1992), o determinante fundamental da rentabilidade de uma organização empresarial é a atratividade da indústria<sup>18</sup> em que ela opera. Em um segundo nível, mas se mantendo ainda como uma questão central em estratégia competitiva, está a posição relativa da organização empresarial em meio à sua indústria. O autor acrescenta que a base fundamental para se ter um desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Ele acrescenta que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: o baixo custo de produção e a diferenciação no mercado. Combinadas, segundo o escopo de atividades que se empreende para obtê-las, as vantagens competitivas levam naturalmente a três possíveis estratégias genéricas e distintas voltadas para se alcançar um desempenho acima da média: a liderança de custo; a diferenciação; e o enfoque, com viés para o custo e/ou a diferenciação.

### **6.3 Os limites da estratégia competitiva**

Em linhas gerais, os autores em estratégia competitiva insistem que, para se obter desempenho excepcional, uma organização empresarial deve estabelecer vantagens sobre a concorrência. Contudo, fato é que os

---

<sup>18</sup> Indústria: segundo Porter (1992), caracteriza o setor em que se desenvolvem serviços e produtos de uma organização empresarial.





concorrentes também sabem disso, o que coloca todas as competidoras, com maior ou menor intensidade, diante da ameaça comum: a de ter que lidar com seus concorrentes utilizando recursos bastante semelhantes. Assim, diz-se que um risco enfrentado por todas é consequência do fato de que as vantagens competitivas nunca estão realmente seguras, uma vez que podem ser facilmente ultrapassadas, como exemplo, por meio de duplicação (cópia) de produtos e serviços.

Para ilustrar melhor essa realidade complicada para quem pugna pela inovação, citamos Ghemawat (1998), que afirmou ser a imitação de produtos e serviços, em média, um terço mais barato que o desenvolvimento de uma inovação. Acrescentou ainda que o ato de copiar é também um terço do tempo mais rápido que o de criar. No caso de novos processos, particularmente os que ensejam uma quebra de paradigma, estes são muito mais difíceis de proteger. Segundo o autor, de 60 a 90% de todo o aprendizado em melhorias incrementais e até em inovações revolucionárias de processos acaba sendo transmitido rapidamente para os concorrentes.

Ghemawat (1998) ainda ressalta que existem apenas três categorias de vantagens competitivas com expectativa de sustentabilidade melhor: 1) ter um acesso superior a recursos e clientes; 2) ter concorrentes com restrições de opção; e 3) destacar-se pelo porte avantajado em um mercado-alvo.

O acesso superior a recursos e clientes conduzirá a uma vantagem sustentável se duas condicionantes forem satisfeitas, quais sejam, a garantia de melhores ofertas de negócios do que os concorrentes sejam capazes de manter, assim como uma ampla possibilidade de a organização empresarial obter vantagens no longo prazo. Esse acesso diferenciado pode ser obtido com o desenvolvimento de *know-how*, pela maior facilidade na aquisição de insumos e também pelo domínio dos canais de acesso aos mercados.

As restrições de opção de um determinado concorrente podem advir da correta aplicação de políticas governamentais como as leis de patentes e antitruste e o exercício responsável das concessões públicas. Isso pode ocorrer também quando, por limitações de capital e recursos, o concorrente não tenha a capacidade de investir para copiar um líder do mercado. Por fim, ainda pode haver restrições para os rivais por sua incapacidade de responderem no momento mais oportuno à inovação alavancada pelo líder.

Ter porte e peso específico no mercado-alvo é uma vantagem que decorre da capacidade de dominar diversos fatores econômicos para competir em larga escala. Tais fatores possuem três bases possíveis: a escala de produção; o posicionamento excelente na curva de experiência; e a sinergia em diversos mercados. Ghemawat (1998), no entanto, adverte que mesmo essas formas de sustentabilidade não são eternas nem imunes à contestação. A qualquer momento a vantagem competitiva estabelecida pode ser desafiada e neutralizada.

Ohmae (1982) afirma que toda vantagem competitiva ao longo do tempo tende a ser relativizada, uma vez que qualquer superioridade é sempre relativa, e temporal, considerando que as vantagens obtidas por um competidor podem, em tese, mais cedo ou mais tarde, ser equiparadas pelas ações dos demais. Nesse ambiente de incerteza uma relativa vantagem pode ser obtida explorando diferenciações entre os



competidores, fazendo uso de tecnologia ou de algum ativo que promova vantagens de qualidade, bem como ter preços melhores, ou a exploração de algum produto que não faça parte do mix central da concorrência, como oferecer serviços complementares, entre outras muitas opções.

Segundo pode ser observado, dentro dos diversos setores de um mercado o fator vantagem competitiva provoca ao longo do tempo movimentos de equilíbrio, desequilíbrio e de retorno ao equilíbrio. Um dos motivos dessa ocorrência está na limitação física dos mercados (eles são realmente finitos). Quando uma organização empresarial estabelece uma vantagem competitiva perante os concorrentes, no curto prazo ela tende a aumentar sua lucratividade, não por estar ampliando a demanda desse mercado e sim por subtrair lucratividade de seus competidores.

Besanko et al. (2000) tipificam os setores de mercado com base na característica da competição monopolista. Para eles, o termo competição monopolista identifica mercados com duas estruturas principais: quando existem muitos competidores e cada um supõe que suas ações não afetarão as ações dos demais; e quando cada competidor coloca produtos e serviços diferenciados<sup>19</sup> ou quando possui negócios diferenciados. A noção de diferenciação acaba passando a idéia de que os compradores fazem as suas escolhas entre os produtos ou os serviços competidores baseados em outros fatores além do preço. Besanko et al. (2000) enfocam que, em consequência, tais lucros auferidos atrairiam para este mercado investidores e empreendedores interessados em alcançar boa lucratividade.

Supondo que os custos de potenciais concorrentes sejam os mesmos, torna-se simplista a ação de diferenciar seu produto ou serviço. Como todos vendem no mesmo mercado de demanda estável, em curto e médio prazo ter-se-ia uma queda constante da lucratividade, até o ponto em que não haveria mais como lucrar nesse mercado. Para Besanko et al. (2000) o exemplo mostra que quando produtos ou serviços diferenciados envolvem vendas em níveis muito acima dos custos marginais, novos entrantes podem erodir os lucros resultantes. Assim, deve ser observado que competidores recém-chegados normalmente não intensificam a competição somente por meio do fator preço. Quando isso ocorre, a erosão dos lucros tende a ser rapidamente intensificada.

Tendo isso como referência, não se vê como despropositado tentar adaptar o modelo genérico para uma nova situação em que, sob as mesmas condições de concorrência monopolista, com mercado finito e sem grandes variações de demanda no curto prazo, um competidor estabelecesse uma vantagem significativa em sua faixa de mercado. Neste caso, o competidor tenderá a obter lucros desproporcionais em relação a seus concorrentes, promovendo um desequilíbrio na lucratividade do setor. Esta tendência é justificada pelo próprio objetivo da estratégia competitiva, conforme dito por Porter (1999), com a obtenção de uma

---

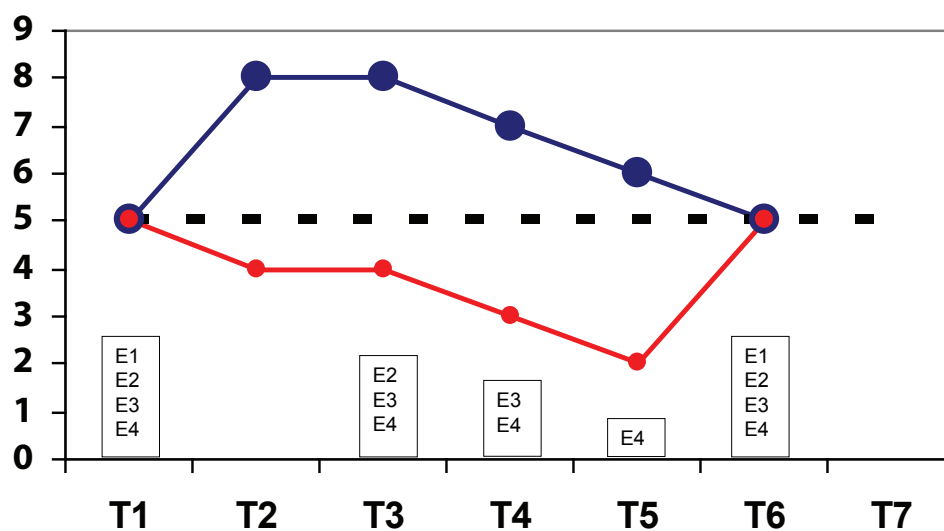
<sup>19</sup> Produtos e serviços diferenciados são aqueles que, de acordo com determinado preço de venda, atraem compradores que preferem A e outros que preferem B.



lucratividade superior, ou seja, acima da média do referido setor econômico. Com isso, um alto ganho, além de despertar o interesse de novos entrantes, promoveria um intenso movimento dos concorrentes atuais em busca de copiar e oferecer a mesma vantagem e, a partir daí, viabilizar a recuperação de parcelas de ganho anteriormente perdidas.

Como foi visto, o conjunto desses movimentos tenderia a erodir lucros. Mas até que ponto isto acontece? É provável que a perda generalizada de ganhos levasse todos os concorrentes do mercado ao equilíbrio anterior, ou a uma situação próxima disso que satisfaça os envolvidos, mesmo que novos concorrentes possam adentrar ao mercado. Pode-se suspeitar desta tendência em razão de que, no primeiro momento, as perdas serão elevadas, dificultando até mesmo a cobertura de custos fixos, levando as empresas mais frágeis à falência ou ao desinteresse pelo referido mercado. A partir daí as organizações empresariais remanescentes tenderiam a caminhar em sentido inverso, procurando recuperar as suas margens, o que apenas se interromperia quando o equilíbrio de ganhos anterior fosse restabelecido ou quando se atingisse um novo patamar de acomodação que atendesse as estruturas de custos e ganhos dos concorrentes da arena. Tais movimentos em determinado prazo anulariam totalmente a vantagem competitiva estabelecida. O Gráfico 1 ajuda na compreensão da referida proposição.

**Gráfico 1 – Estabelecimento de vantagem competitiva e a posterior acomodação (BESANKO et al., 2000)**



Esta representação supõe que as empresas E1; E2; E3 e E4, concorrentes em um setor específico, possuem estrutura de custos parecida e não se encontram em guerra de preços; vendem produtos ou serviços da mesma família, mas diferenciados, para um mercado comprador que possui demanda constante, no curto e médio prazo. A partir de T1 até T2 a empresa E1 estabeleceu uma vantagem competitiva e, por isso, passou



a obter ganhos desproporcionais. Com um mercado consumidor constante, houve uma queda nas vendas dos concorrentes. É óbvio que a desproporção positiva de ganhos para E1 deverá atrair novos concorrentes para o setor. Contudo, para simplificar a compreensão do caso, esse efeito será desconsiderado. A partir de T3 a empresa E2 reage, imitando a vantagem de E1. Pode-se com isso observar que a desproporcionalidade positiva de ganhos de E1 começa a recuar. Com mais atraso, E3 reage em T5, e E4, ainda possuindo capacidade e recursos, reage em T6, ponto em que a vantagem competitiva de E1 deixa de existir, pois todos os concorrentes oferecem o mesmo produto. Em T6 a antiga vantagem deixa de existir, transformando-se em uma condição qualificadora<sup>20</sup> para se competir nesse mercado específico. Tal condição funciona também, segundo Porter (1992), como uma barreira à entrada de novos concorrentes, aumentando os custos de investimento para um pretense entrante.

Como exemplo, pode-se citar o setor brasileiro de serviços bancários. Atualmente uma organização empresarial interessada em entrar no varejo bancário necessita investir fortemente em tecnologias de informação e comunicação para criar o acesso virtual consistente dos clientes aos seus produtos e serviços. O fato de operar assim, ao contrário do que ocorria no início da década de 90 do século passado, não lhe promoverá quaisquer vantagens competitivas, mas se não as possuir, nem será considerada como fornecedora de produtos e serviços pelos correntistas.

Voltando ao gráfico, observa-se que a vantagem estabelecida por E1 promoveu ganhos desproporcionais durante um espaço de tempo determinado. Para E1, os valores auferidos durante esse período devem ser suficientes para cobrir os investimentos realizados no desenvolvimento da vantagem competitiva. Entretanto, desafortunadamente para ela isto nem sempre acontece.

Um movimento em busca de uma nova vantagem competitiva envolve, na maioria dos casos, investimentos em P&D, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, aquisição de equipamentos e tecnologias, e outras tantas inversões extremamente onerosas. Portanto, após uma organização empresarial posicionar sua vantagem no mercado, ela carece de manter esse diferencial durante o máximo de tempo possível, de forma a, no primeiro momento, recuperar o volume de capital despendido e, em seguida, auferir os merecidos lucros excedentes. Tal prazo é aludido no Gráfico 1 pelo espaço compreendido entre T2 e T6. Nesse contexto complicado é necessário que a empresa inovadora possua, de fato, meios para defender os seus diferenciais das ações de cópia e de imitação dos concorrentes, resguardando-a também de processos muito mais danosos e agressivos como a sabotagem. Como veremos a seguir, o conceito militar de Contra-Inteligência pode ser aplicado às organizações empresariais com o escopo de sustentar e preservar suas vantagens competitivas, melhorando seu *status* de segurança e lucratividade.

---

<sup>20</sup> Condição qualificadora, segundo Slack (1993), não é uma vantagem determinante para o sucesso competitivo, mas sim uma condição que a empresa deve possuir em certo patamar para que seja inicialmente considerada pelos compradores como possível fornecedora. Sem ela, a empresa provavelmente não vai sequer ser levada em conta em uma concorrência.



## 6.4 A emergência da Contra-Inteligência empresarial como ferramenta de sustentação de vantagens competitivas

Para Drucker (apud GANESH, ZAVERI, 2001), o mundo está entrando rapidamente em uma Era Pós-Industrial, também conhecida como Era do Conhecimento, onde a disponibilização e o processamento de informações sobre o ambiente externo representam necessidades críticas para quaisquer organizações envolvidas em disputas, principalmente na dimensão econômica.

Conforme visto anteriormente, os diferenciais oferecidos aos clientes pelas organizações empresariais podem ser rapidamente confrontados e superados pelos concorrentes, seja com o emprego de Inteligência Competitiva,<sup>21</sup> seja fazendo *benchmarking*<sup>22</sup> e engenharia reversa,<sup>23</sup> ou por meio de práticas ilegais, como, por exemplo, a espionagem industrial, qualificada como crime. É perceptível como o conhecimento tem o seu novo papel na vida das empresas, o que as obriga a maximizar a monitoração sobre os acontecimentos do ambiente competitivo, buscando por informações relativas às capacidades, às deficiências e às intenções dos seus concorrentes, bem como à percepção do surgimento de novas tecnologias, produtos e serviços que podem rapidamente alterar tudo no mercado. Segundo Tarapanoff (2001), as práticas de Inteligência Competitiva representam um processo perfeitamente sintonizado com a Era do Conhecimento e constituem, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e administração estratégica das organizações e, conseqüentemente, para sua tomada de decisão.

À medida que as organizações empresariais vão ingressando nessa nova etapa, a tarefa de manter vantagens competitivas se torna mais e mais difícil, pois todas as empresas estão aprendendo a utilizar a informação como um recurso estratégico (CARDOSO JUNIOR, 2003).

Reforçando essa argumentação, Besson, Possin (1996) acrescentam que as relações de força estão mudando, onde organizações empresariais mais hábeis na coleta externa de informações triunfam sobre aquelas outras ainda despreparadas para os cenários de confronto da nova economia, onde o conhecimento tem grande importância no processo de tomada de decisões.

---

<sup>21</sup> Inteligência Competitiva enseja um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da organização. Em sentido amplo, o emprego de IC força as organizações a manterem um foco de rastreamento externo contínuo. É mais do que estudar os competidores; é o processo de estudar qualquer coisa que possa tornar a organização mais competitiva e posicioná-la melhor no mercado.

<sup>22</sup> *Benchmarking* é um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizado. Ele exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro.

<sup>23</sup> Engenharia reversa é o processo de análise de um artefato (um aparelho, um componente elétrico, um software, etc.) e dos detalhes de seu funcionamento, geralmente com a intenção de construir um novo aparelho ou programa que faça a mesma coisa, sem realmente copiar alguma coisa do original.



Sob esta ótica, Prescott, Miller (2002) consideram que o mercado constitui um verdadeiro campo de batalha, sendo que os recursos defensivos convencionais, usualmente empregados pelas organizações empresariais não conseguem enquadrar satisfatoriamente as técnicas legais ou não de uma “Inteligência” rival. Por isso, e considerando que o risco de qualquer empreendimento varia inversamente ao conhecimento que se tem sobre o que o inimigo pode fazer para prejudicá-lo, é razoável crer que a Contra-Inteligência empresarial, neste espaço temporal, seja a ferramenta mais indicada para a proteção das informações sensíveis em uma corporação, principalmente porque tem a mesma origem e natureza da atividade de Inteligência (CARDOSO JUNIOR, 2005).

Como o próprio nome referencia, as ações de Contra-Inteligência consistem no estabelecimento de processos estruturados de proteção, adaptados ao ambiente dos negócios, visando conter as investidas da Inteligência concorrente. Uma definição operacional de Contra-Inteligência empresarial inclui um conjunto de medidas objetivamente voltadas para identificar e neutralizar atividades de coleta de informações sensíveis, desenvolvidas pelos rivais nos negócios.

Segundo Cardoso Junior (2005), existe uma linha histórica que liga a Contra-Inteligência empresarial à Contra-Inteligência militar, porém, só há bem pouco tempo os processos de Contra-Inteligência passaram a ser aceitos como práticas legítimas do ambiente organizacional, descoladas dos tradicionais processos de segurança empresarial convencional e destinadas a complementar outras atividades de proteção levadas a efeito no atual cenário dos negócios. Nesse sentido, pode-se afirmar que a atitude mais correta para a função Contra-Inteligência empresarial é não violar os limites da lei, embora ainda assim se articule com trabalho planejado, metódico e persistente. Isso consiste em se antecipar à configuração completa dos fatos e situações, trabalhando-se na “pré-história dos riscos de segurança”. Para tal, a Contra-Inteligência empresarial deve se ocupar também daquilo que, *a priori*, não tem a ver diretamente com a atividade que a organização desempenha, o que exige percepção e sensibilidade para os eventos que estão à margem do próprio empreendimento. Por isso, diz-se que, muitas vezes, a lógica<sup>24</sup> da atividade de Contra-Inteligência é diferente daquela praticada nos outros setores da empresa.

## **6.5 Contra-Inteligência, segurança empresarial e o processo de proteção**

Em condições normais as atividades de Contra-Inteligência empresarial são aplicações claramente defensivas, porém, distintas das tradicionais práticas de segurança utilizadas no dia-a-dia das organizações empresariais.

---

<sup>24</sup> Lógica: maneira por que necessariamente se encadeiam os acontecimentos, as coisas ou os elementos de natureza efetiva.



As abordagens de Contra-Inteligência empresarial e de Segurança Empresarial não devem se confundir. A grande diferença entre essas duas visões reside na forma de gerenciar a proteção. A Contra-Inteligência enseja mais proatividade, enquanto a Segurança Empresarial tem uma natureza mais reativa. Citando o caso de uma organização empresarial que realiza a aquisição de matérias-primas, por exemplo, a função de segurança empresarial apenas inicia concretamente a sua atividade de proteção no momento em que os produtos adquiridos são recebidos pela companhia, concentrando-se na prevenção de possíveis fraudes, furtos, atos de vandalismo, sabotagem, etc. Por sua vez, a Contra-Inteligência age de outra maneira. Seguindo o mesmo exemplo, seus profissionais atuam no desenvolvimento e na implementação de contramedidas para a proteção antecipada de dados que eles mesmos estariam interessados em obter se estivessem trabalhando na busca de informações sobre uma companhia concorrente; - processo conhecido como agir partindo do ponto de vista do rival (MILLER, 2002).

No que diz respeito à proteção da vantagem competitiva, a Contra-Inteligência empresarial tem papel fundamental a desempenhar, devendo se constituir em um conjunto de medidas tão intenso, organizado e coerente quanto o processo de coleta de informações desenvolvido pelos concorrentes mais habilidosos (no caso, empregando técnicas de Inteligência Competitiva).

Segundo Miller (2002), para dar partida ao processo de proteção da empresa é preciso inicialmente definir com exatidão o que mais se teme que os concorrentes venham a descobrir a seu respeito. Embora isso possa parecer uma colocação simplista, torna-se valiosa porque evita que a empresa acabe violando um antigo preceito de natureza militar: *“aquele que quer proteger tudo, acaba por nada proteger”*. Assim, até para promover uma abordagem de segurança mais objetiva, a organização deve focalizar os esforços de proteção naqueles ativos que realmente importam para seu sucesso competitivo em um determinado mercado.

Platt (1967), aludindo sobre outro importante preceito militar, reforça os argumentos de Miller (2002) quando escreve que nas operações ofensivas militares o segredo da vitória está em ser forte no ponto da decisão. Corolário evidente é a capacidade de ser calculadamente fraco, sem grande risco, onde não interessa. Tais afirmações concorrem para que se creia que a solidez de um bom trabalho de Contra-Inteligência empresarial depende, também, de saber o que não proteger.

## 6.6 O planejamento e a definição das necessidades de proteção

Uma vez escolhidas as características próprias a serem assumidas pela função de Contra-Inteligência em uma organização empresarial (sim, porque o processo em questão não deve visto como uma *commodity*,<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Mercadoria ou produto de consumo.



uma vez que necessita ser estruturado em cada ambiente, para cada usuário, em cada situação) passa-se a definir as partes componentes do próprio processo que levariam os rivais de negócios a obter *insights*<sup>26</sup> de valor sobre a referida organização empresarial (MILLER, 2002).

Se, por exemplo, uma determinada organização empresarial estiver criando um novo produto em uma instalação isolada de P&D,<sup>27</sup> procurando manter o seu desenvolvimento em sigilo absoluto, a equipe de proteção deve se esforçar por encobrir e camuflar os possíveis indicadores capazes de despertar a atenção dos concorrentes em determinados aspectos como: a localização das instalações de pesquisa; o tamanho e o *layout* dessas instalações; os efetivos e os antecedentes técnicos das pessoas envolvidas no projeto; as organizações empresariais parceiras no empreendimento; condicionantes financeiras, processos de aquisição de matéria-prima e assim por diante. Cada um desses indicadores deverá merecer, em caráter separado e distinto de qualquer programa de segurança já existente, cuidados especiais para a manutenção do sigilo sobre o que realmente é importante para a proteção da vantagem competitiva.

## 6.7 Avaliação da capacidade da concorrência

Após a fase de definição dos pontos sensíveis a serem protegidos pela organização empresarial, é necessário avaliar as potencialidades ofensivas da Inteligência concorrente, em termos de estrutura, qualidade e especialização de seus recursos humanos e da sua capacidade de buscar e processar informações sensíveis (sigilosas e vitais). Neste momento, segundo Miller (2002), o foco da Contra-Inteligência empresarial deverá se concentrar na identificação das habilidades dos competidores para colher informações realmente relevantes. Por exemplo, se a concorrência se restringe a um único competidor nacional, cuja função de Inteligência é executada por uma equipe que se limita ao exame, manipulação e confecção de relatórios baseados em documentos oriundos de fontes abertas (jornais, revistas, Internet), ter-se-ia um quadro bem definido e circunscrito. Por outro lado, se esse competidor opera nos mercados nacional e internacional, e se sua função de Inteligência de negócios está a cargo de profissionais que combinam uma alta capacidade de pesquisa em fontes primárias e secundárias, estaríamos diante de um quadro muito mais preocupante em termos de risco. Pode ocorrer, também, o que não é raro, ser o competidor uma organização multinacional cujo país de origem possua fortes relações entre a comunidade empresarial e os Serviços de Inteligência governamentais de origem. Neste caso os riscos para se garantir a integridade dos segredos empresariais aumentariam radicalmente, pois as habilidades de penetração dos órgãos de Inteligência estatais são bem mais eficazes, embora possam ser ilegais. É importante frisar que o risco do uso ilegal das ferramentas da Inteligência sempre será uma constante nesse cenário organizacional. O limite está no uso da ética ou não, do usuário.

---

<sup>26</sup> Percepção.

<sup>27</sup> Pesquisa e desenvolvimento.





Após os executivos determinarem o que pretendem proteger, em termos de informações sensíveis, e tendo já identificado antecipadamente os possíveis meios que a concorrência possui para obter dados de valor, avança-se à fase seguinte, que consiste em mapear os recursos existentes para a contraposição às investidas dos rivais e então organizar as suas defesas.

## 6.8 A formulação e implementação de Contramedidas

Nesse ponto de operacionalização da função Contra-Inteligência, a organização deve desenvolver uma série de procedimentos para desorientar os concorrentes que buscam as suas informações sensíveis. Tais procedimentos são denominados “Contramedidas”. Sinteticamente, Contramedidas são ações de natureza defensiva que impedem ou reduzem a disponibilidade de informação crítica para um adversário (rival e concorrente).

Segundo Miller (2002), essas contramedidas podem ser qualificadas como contramedidas de eliminação, destinadas a camuflar os indicadores passíveis de utilização pelos concorrentes, e contramedidas de inviabilização, que objetivam tornar inúteis os métodos de coleta e de processamento de informação alheios.

Procurando manter uma visão sistêmica sobre o desenvolvimento desses processos, os resultados observáveis da aplicação das Contramedidas devem ser informados oportunamente aos executivos de direção da organização empresarial. Considerando o fato de que quaisquer insumos informacionais ficam desprovidos de valor, a não ser que cheguem a tempo e com uma precisão utilizável nas mãos de quem decide, as informações com o viés de Contra-Inteligência devem chegar rapidamente aos tomadores de decisão, de forma a orientá-los na correção de rumos do próprio sistema de defesa.

Para ilustrar a implementação deste procedimento, digamos que se deseje proteger um novo projeto em pleno desenvolvimento. Neste caso, deve-se considerar que, normalmente, um empreendimento emergente exige aquisições externas (de matérias-primas e de equipamentos) e também necessite de recrutamento de pessoal (contratações), entre outras tantas atividades operacionais e administrativas. Alterações drásticas no aporte de profissionais e nas rotinas de compras de uma organização empresarial irão, provavelmente, despertar a atenção dos concorrentes mais atentos. Para impedir que um competidor acesse informações sobre tais movimentos, torna-se necessário conduzir ações que possam assumir formatos específicos, contribuindo para iludi-los. No caso das aquisições, poder-se-ia efetuar compras em nome de empresas associadas, ou subsidiárias, o que caracterizaria uma ação diversionária, destinada a distrair a atenção dos adversários. Uma outra opção poderia ser efetuar aquisições de insumos por meio de colaboradores de confiança ou via empresas de consultoria, mantendo com isso as faturas de compra no plano interno. Outra maneira de operacionalizar isso poderia ser a compra escalonada das matérias-primas ao longo de vários meses, até se atingir os estoques necessários no projeto, evitando-se os “picos” de compras, que são facilmente detectados, embora isso ocasionasse questões logísticas a serem resolvidas.



Como pode ser observado nesse exemplo, a implementação de Contramedidas normalmente pode gerar alguns conflitos gerenciais internos, mas que podem ser equacionados com criatividade. No caso específico da conveniência de diluir a compra das matérias-primas, cria-se o paradoxo entre uma renúncia aos ganhos de escala de compras, que reduzem significativamente os custos de aquisições, e a necessidade de se lançar uma cobertura de sigilo sobre os projetos sensíveis em andamento, atividades claras de segurança, mas que podem desdobrar maiores possibilidades de ganhos no futuro próximo (MILLER, 2002).

Enfocando ainda este aspecto, Helms, Etkin, Morris (2000) argumentam que não é suficiente apenas colocar em prática as contramedidas selecionadas; é necessário mensurar o impacto que elas provocam. Basicamente, significa assegurar que o objeto (bem tangível ou intangível) que se pretende proteger possui possibilidades futuras de ganhos maiores dos que os possíveis custos da sua proteção. Mais do que isso, inclusive para saber com segurança se o referido bem está sendo realmente protegido.

Recomenda-se, para tal, monitorar o que a concorrência vem fazendo em termos de desenvolvimento de projetos na mesma área. Assim, se e quando um projeto não for mais segredo no mercado, o setor de Contra-Inteligência deve tentar identificar qual o tipo de reação que os competidores desenvolvem, antecipando e minimizando riscos de surpresas futuras. Nesse caso a Contra-Inteligência deve estar atenta para indícios relevantes como o surgimento de projetos similares, a compra de matérias-primas semelhantes, o desencadeamento de operações investigativas (discretas ou não, legais ou não) ou qualquer outra reação plausível neste sentido. Por outro lado, se os concorrentes não possuírem pista alguma acerca daquilo que se está fazendo, os trabalhos de monitoramento da Contra-Inteligência permitirão chegar com tranquilidade a esta probabilidade.

## **6.9 Desinformação – uma Contramedida de natureza ofensiva**

Um dos artifícios tido como mais agressivos do acervo de Contramedidas é a aplicação de desinformação. Embora seja conceitualmente uma ação defensiva, a desinformação traz de maneira indelével o seu viés ofensivo. Comumente ela é encontrada nas dimensões política e militar do confronto entre seres humanos e organizações. Contudo, considerando que pode ser difícil a relação da desinformação com a ética nos negócios, é bom enfatizar que este é um instrumento eficaz para ludibriar os concorrentes mais ousados e perigosos, uma vez que não costumam respeitar os parâmetros da legalidade para o exercício da competição.

A desinformação é o nome técnico que se dá à manobra ilusória (logro), montada para ocultar, distorcer ou induzir adversários a erro de julgamento sobre fatos e situações por eles percebidas. Segundo Clausewitz (apud Ashley, 1988), a codificação da experiência napoleônica consagrou alguns preceitos sobre a desinformação em ambiente de guerra. Relatos sobre o emprego eficaz de desinformação podem ser também verificados na obra do estrategista militar chinês Sun-Tzu (CLEARY, 1997). Atualmente as abordagens de desinformação



encontram-se plenamente incorporadas às doutrinas militares como multiplicadora da capacidade operativa das forças em combate.

Um interessante exemplo da aplicação da desinformação foi dado durante a Primeira Guerra do Golfo, em 1991. No caso, uma divisão de fuzileiros navais norte-americanos permaneceu embarcada nas proximidades da Foz do Rio Tigre, no Golfo Pérsico, ameaçando efetuar a invasão do País pelo principal porto de exportação do petróleo iraquiano. As forças nacionais mais adestradas e equipadas, incluindo a tropa de elite denominada Guarda Republicana, mantiveram-se imobilizadas na proteção dessa região, deixando livre o acesso na maior parte do deserto para a invasão das forças norte-americanas.

Diante do fato acima, não é difícil imaginar o prejuízo que uma peça bem montada de desinformação pode causar em organizações empresariais despreparadas para essa dimensão de confronto. O risco da desinformação caracteriza uma ameaça imaterial cada vez mais presente no cenário empresarial porque os seus sistemas convencionais de segurança não estão preparados para interceptá-la.

Cabe aqui aludir que, não obstante todo um esforço de Contra-Inteligência, a sua combinação com a atividade de Inteligência Competitiva no âmbito de uma organização empresarial permitirá, com mais propriedade, apreciar todos os contornos da realidade cruel da desinformação. Nesse caso, o conhecimento mais profundo dos oponentes é determinante para combatê-la, bem como se colocando no lugar dos adversários, pelo conhecimento da sua história.

A desinformação sustenta-se inicialmente na curiosidade e interesse do adversário em determinado assunto, fato ou situação. Para uma operação de desinformação ser bem-sucedida, o patrocinador deve estimular crescentemente o interesse do alvo, satisfazendo com suposições falsas a busca de informações que empreende. Seu processo criativo costuma ser complexo, exigindo arte e técnica apuradas. Para ser bem absorvida por um rival, um produto de desinformação deve disseminar dados que venham ao encontro do seu interesse ou desejo, evitando contrariar qualquer ilusão sua sobre a situação em questão. Um cuidado especial é não saturá-lo com informações além da capacidade de assimilação, que depende da excelência de processos de reunião e processamento dos insumos informacionais. Os dados/informações enganadores devem ser apresentados gradativamente, para que ele chegue às conclusões desejadas pelo patrocinador da desinformação.

## **6.10 O processamento e a disseminação das informações de Contra-Inteligência empresarial**

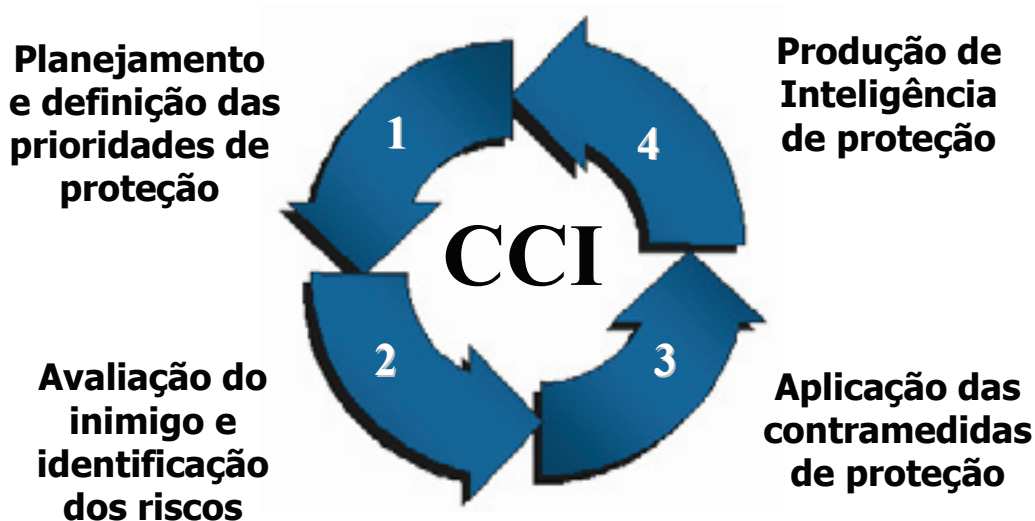
Da mesma forma que a coleta de informações externas não se torna conclusiva quando não é feita a análise e a validação de suas descobertas, a Contra-Inteligência não deve abrir mão dos métodos analíticos da atividade de Inteligência para a concretização do seu trabalho. Somente por meio de um processo eficaz

de análise dos acontecimentos diários (internos e externos) uma organização empresarial pode se certificar que suas contramedidas estão realmente surtindo efeito e atingindo os objetivos de proteção previstos. Tal análise instiga também os executivos a refletir mais sobre os possíveis aperfeiçoamentos no sistema.

A Figura 2 mostra o Ciclo de Produção de Contra-Inteligência empresarial (CCI), que consiste em um modelo conceitual para a proteção de vantagens competitivas conquistadas. Didaticamente, embora isso seja uma abstração, o ciclo caracteriza fases distintas do processo de evitar nos rivais os *insights de valor* e a proteção das informações sensíveis. Partindo do planejamento das atividades defensivas como um todo, passando pela avaliação da concorrência e dos pontos vulneráveis da própria organização, bem como pelo desenvolvimento e aplicação das contramedidas recomendáveis, chega-se ao processamento (que inclui atividades de análise especializada) e à disseminação seletiva de informações voltadas à Contra-Inteligência. Esta última fase do ciclo favorece o processo decisório na dimensão de defesa da organização empresarial, alcançando inclusive aspectos inerentes à proteção de vantagens competitivas.

Cabe enfatizar que os processos de coleta externa (normalmente realizados pelas estruturas de Inteligência Competitiva) e os serviços internos de proteção das informações sensíveis (afetos à Contra-Inteligência empresarial) podem ser integrados em um mesmo modelo no contexto da gestão estratégica de uma organização. O processo resultante costuma produzir resultados bastante satisfatórios (MILLER, 2002).

**Figura 2 – Ciclo de Contra-Inteligência empresarial: adaptação do modelo desenvolvido por Phoenix Consulting Group e apresentado por Miller (2002)**





## 6.11 Considerações finais

Este artigo amplia o espaço de reflexão sobre a inesgotável discussão a respeito de riscos de segurança no ambiente empresarial, lembrando da premissa que ainda vivemos em um mundo onde o grau de ingenuidade no reconhecimento da espionagem é simplória, desnecessária e pode ser muito perigosa para qualquer organização, empresarial ou não. Sobreviver e prosperar nesta economia globalizada não depende apenas da conquista de vantagens competitivas; o segredo de ser bem-sucedido neste campo de batalha se sustenta, também, na capacidade de manter ao longo do tempo os próprios diferenciais competitivos, daí a importância de saber como é possível fazê-lo dentro dos limites da lei.

Torna-se evidente, conforme explicitado ao longo do texto, a emergência das contramedidas, materializações práticas dos conceitos de Contra-Inteligência na dimensão empresarial. Pede-se um alto nível de competência para chegar ao topo em qualquer segmento de mercado e é conveniente destacar que sempre existirá um risco de exposição inerente para os competidores que se situam à frente dos demais em termos de inovação. Isso porque, paradoxalmente, somos sabedores de que qualquer insumo informacional pode ser obtido sem a autorização, ajuda ou conhecimento dos que o detém. Tais fatos por si só já justificariam uma pleora de investimentos em sistemas protetores das informações sensíveis. Num mundo comandado pela inteligência dos negócios, onde as questões de segurança são cada vez mais complexas, avulta de importância a cobertura e a camuflagem para indicadores de valor, sendo o desenvolvimento dessa *expertise* essencial para a maximização das vantagens competitivas ao longo do tempo. Estruturas com este escopo atuam para salvaguardar o sucesso dos empreendimentos com base na proteção de ativos intangíveis, como informações estratégicas e o conhecimento sensível. A Contra-Inteligência empresarial trabalha para tornar imperceptível aos olhos dos concorrentes aquilo que eles ainda não deveriam saber, e com isso se viabiliza e complementa outras atividades importantes da gestão dos negócios.



## Referências

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASHLEY, Rogers. **Clausewitz**: trechos de sua obra. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988.

BESANKO, David; DRANOVE, David, SHANLEY, Mark. **Economics of strategy**. New York: John Wiley e Sons Inc., 2000.

BESSON, Bernard; POSSIN, Jean-Claude. **Do serviço de informação à inteligência econômica**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

CARDOSO JUNIOR, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implantação e gestão de novos negócios**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

\_\_\_\_\_. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de inteligência competitiva em organizações. Tubarão: Unisul, 2005.

CLEARY, THOMAS. **A arte da guerra**: os documentos perdidos. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GANHESH, D. B.; ZAVERI, J. **The enabling role of support systems in organizational learning**. Elsevier. 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HENDERSON, Bruce D. Understanding the forces of strategic and natural competition. **Journal of Business Strategy**, v.1, n.3, p. 11-15, winter 1981.

MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OHMAE, Kenichi. **The mind of the strategist**. New York: McGraw-Hill, 1982.

PLATT, Washington. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

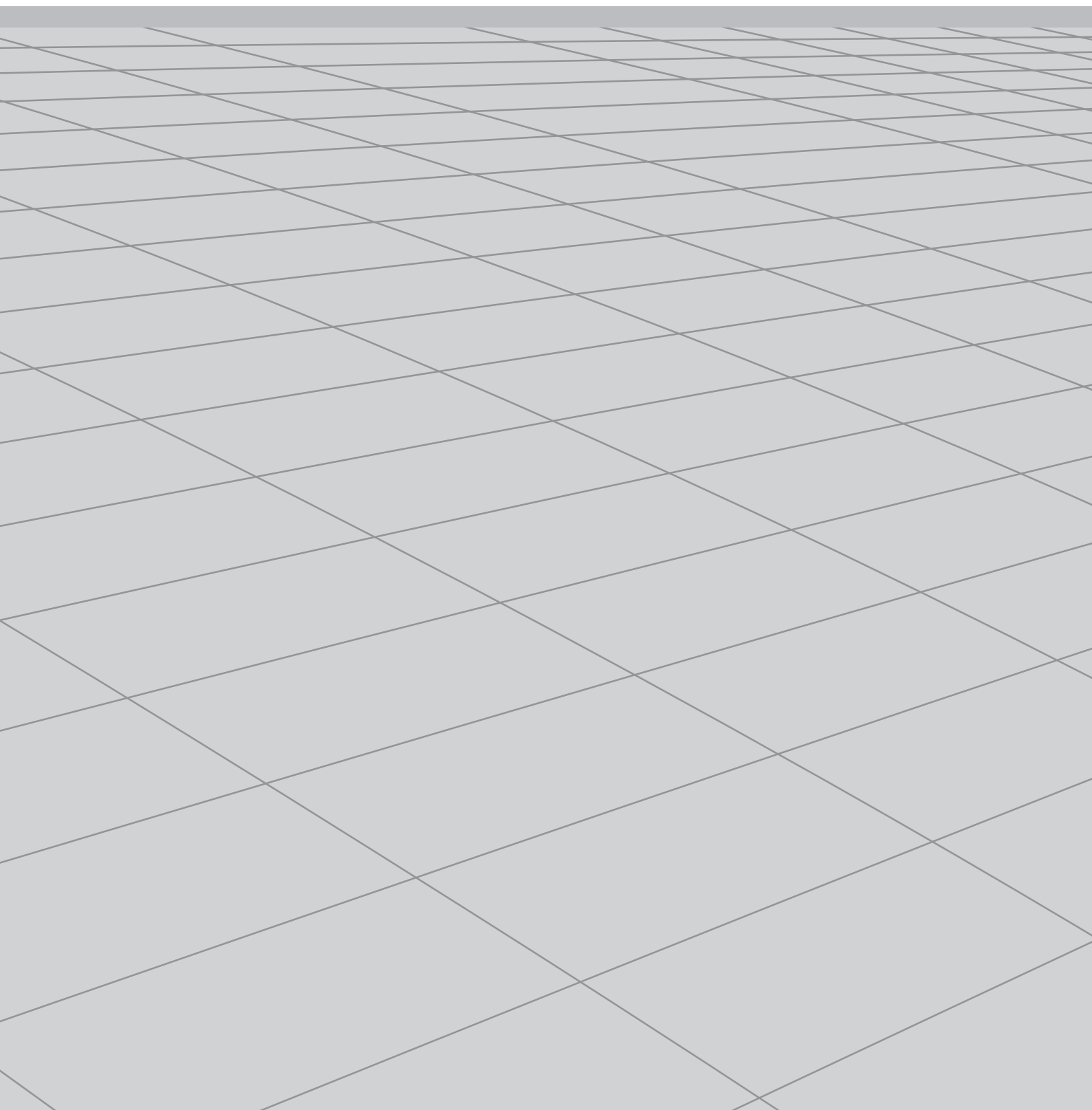


\_\_\_\_\_. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.







## 7 A Inteligência Empresarial Estratégica

“Se você não conhece a modelagem, não adianta ter o ferramental. O ferramental é a lógica, o raciocínio rápido e a capacidade de abstração. O modelo é o bom senso para aplicar tais qualidades.”

### 7.1 Inteligência e Comércio Exterior

Nos últimos tempos organizações empresariais mais destacadas desenvolveram práticas de gestão da iniciativa privada com o aporte de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) e Qualidade Total, a exemplo do que ocorreu no passado com os processos de reengenharia e desburocratização.

Um dos novos avanços em gestão que melhor se aplica à atividade de organizações com enfoque sistêmico (associações de classe, arranjos produtivos e organizações econômicas, de tecnologia e de comércio exterior) é a aplicação de metodologias de Inteligência, focada em competição de mercado, a Inteligência Competitiva.

As metodologias de Inteligência, revisadas dentro de padrões empresariais desenvolvidos durante os últimos 20 anos, se adaptam bem às necessidades de tomada de decisão das organizações, e trazem duas características importantes: uma é preencher com eficiência o “vazio analítico” dos tomadores de decisão, capacitando-os a empreender iniciativas e captar oportunidades antes dos competidores; outra é valorizar a inteligência interna e a capacidade analítica do “staff” executivo (*board* da organização), evitando a dependência exagerada de consultorias para o desenvolvimento de projetos estratégicos.



Uma Unidade de Inteligência Competitiva ajuda uma organização exportadora, por exemplo, a melhor pensar a sua política de comércio exterior, desenvolvimento industrial e atração de investimentos, ao trazer a capacidade de analisar as perspectivas e conjuntura internacional e identificar os pontos de intervenção. Organizações empresariais precisam decidir o que não fazer antes de partir para o que fazer. Um trabalho bem-feito de Inteligência Competitiva organiza a visão de mundo, prioriza os pontos críticos e favorece a ação fundamentada junto a organismos multilaterais, governos, iniciativa privada e comunicação social (imprensa).

É uma prática que tem se valorizado crescentemente em países como EUA, China, França, Espanha, Canadá, Irlanda, Coreia e Índia, entre outros tantos, e que precisa ser mais desenvolvida no Brasil, com profissionalismo e foco. O entendimento pragmático do ambiente externo favorece decisões que trazem certa marca de empreendedorismo e inovação, e têm no mundo empresarial, fortemente baseado em percepção, um impacto potencial bastante significativo.

## **7.2 Inteligência Competitiva em Apoio à Gestão Empresarial**

Sem dúvida, a maioria das organizações, empresariais e não-empresariais, grandes e pequenas, sempre se esforçou por acompanhar de alguma forma o que fazem os concorrentes. Hoje em dia, muitas delas ainda não sabem nem que essa atividade se denomina Inteligência Competitiva.

Como é sabido, os esforços de Inteligência Competitiva se relacionam à reunião e análise de informações com a finalidade de fundamentar o processo de tomada de decisões estratégicas nas organizações. Nesse sentido Besson e Possin (1996) observam o crescente interesse das empresas pela Inteligência Competitiva.

Por sua vez, Cardoso Júnior (2003) nos diz que o trabalho de Inteligência Competitiva não é nenhuma novidade, pois “ele sempre foi desenvolvido de forma intuitiva por qualquer pequeno empreendedor”. A Inteligência Competitiva pode ser identificada em quase todos os setores da atividade humana. Quanto mais envolvidas na Era do Conhecimento, mais as organizações necessitam da Inteligência Competitiva para crescer e se fortalecer no mercado.

Para os autores que defendem a importância desta atividade na vida gerencial das organizações, o emprego da Inteligência Competitiva no ambiente empresarial representa uma forte tendência por ser uma das principais ferramentas auxiliares em um processo de tomada de decisões estratégicas. Assim, essa atividade deixou de ser um privilégio exclusivo do Estado, como instituição, passando a ser adotada pelas organizações envolvidas em qualquer tipo de competição, independente do seu *status* ou aspecto jurídico.

Como pode ser observado, o crescimento da Inteligência Competitiva vem ocorrendo na esteira da evolução das técnicas de Gestão do Conhecimento. Até bem recentemente, a Gestão do Conhecimento era objeto



de grande atenção, ao passo que a Inteligência Competitiva não recebia tanto destaque. Em verdade, esta vem se beneficiando dos avanços na infra-estrutura de tecnologia de informação e de elevação da Gestão do Conhecimento a uma função empresarial importante. Mais ainda, a integração da Gestão do Conhecimento em todas as estruturas empresariais está contribuindo para um maior reconhecimento do trabalho de Inteligência Competitiva. O conhecimento precisa, afinal, ser gerado e analisado antes de poder ser comunicado e utilizado. Isto se aplica tanto aos dados gerados internamente quanto à inteligência obtida de fontes situadas fora do âmbito da organização, o que pode amenizar o isolamento que tantas vezes tolhe os tomadores de decisão (PRESCOTT; MILLER, 2002, p. 13).

Todavia, o sucesso do trabalho de Inteligência Competitiva costuma estar condicionado ao atendimento de alguns fatores críticos, tais como: o apoio da direção; a boa integração da função Inteligência ao sistema de administração estratégica; a alocação de colaboradores com características adequadas ao trabalho de Inteligência, bem como o seu treinamento especializado; uma estruturação “customizada” da função Inteligência na organização, de forma a atender às demandas segundo a “cultura da casa”; o controle rigoroso sobre as atividades de coleta de informações; a criação e o gerenciamento de redes de colaboradores externos; uma interatividade digital eficaz para os integrantes do Sistema de Inteligência; e uma boa visibilidade interna, evitando que as pessoas vejam a unidade como uma “caixa-preta”, onde elas não sabem bem o que se faz ali dentro e se as suas atividades são realmente lícitas e éticas.

### **7.3 A Inteligência Empresarial Estratégica, suas Funções Básicas e a Célula**

Para Cardoso Junior (2005), a Inteligência Empresarial Estratégica (IE<sup>2</sup>) consiste em um método de Inteligência Competitiva que tem a sua aplicação natural no ambiente empresarial de mercado e no terceiro setor, caracterizado pela concentração de organizações não-governamentais, embora também possa ser utilizada com sucesso, fazendo algumas adaptações, em instituições de governo, superpondo as metodologias clássicas de Inteligência. Neste caso, poderá ocorrer uma implantação híbrida (contemplando os modelos clássico e empresarial), customizada segundo o interesse da organização demandante.

A IE<sup>2</sup> é uma prática ética e legal de conhecer e antever fatos e situações com potencial de afetar o empreendimento, consoante a missão e os objetivos organizacionais. O método representa uma ferramenta estratégica de análise adaptada a qualquer tipo de problema, sendo aplicável a vários setores da atividade humana. Com ele se torna fácil organizar a Função Inteligência nas organizações, agregando um conjunto de procedimentos metodológicos inovadores às consagradas práticas de Inteligência Competitiva.

Sua *performance* considera o vasto e complexo campo das informações externas de forma a aproveitar tudo o que possa ser útil aos objetivos estratégicos da organização, pois o ideal dos analistas de Inteligência é conseguir retirar muito de poucas disponibilidades. Assim, a percepção das próprias oportunidades

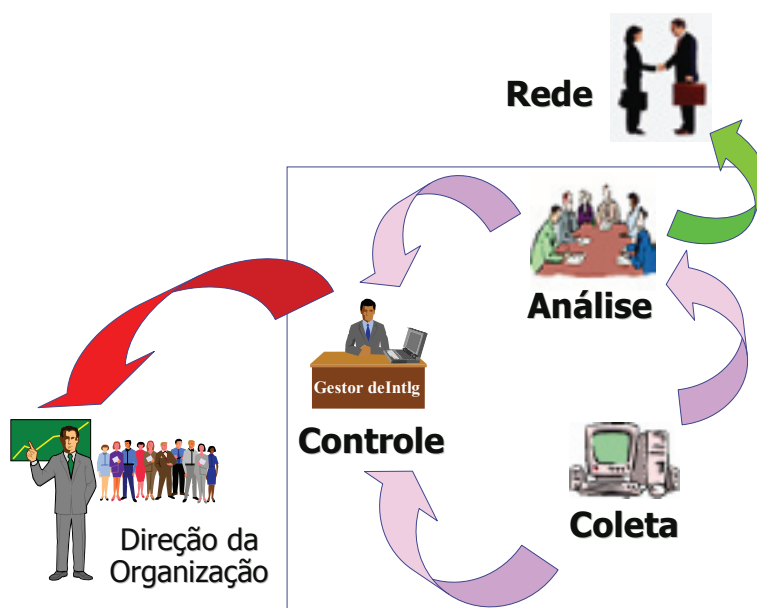


corporativas no mercado e o rastreamento de ameaças preparadas pelos competidores devem ter o mesmo grau de importância no trabalho de Inteligência Competitiva (PORTER, 1996).

A complexidade do dia-a-dia das organizações empresariais faz com que a maioria delas tenha grande dificuldade de captar corretamente o que acontece no ambiente externo. Essa deficiência é agravada pelo fato de permanecerem fortemente atraídas pelas próprias dinâmicas internas organizacionais. O emprego da IE<sup>2</sup> permite expandir a capacidade de perceber o que ocorre além dos muros das empresas, pois quanto mais complexa for a conjuntura externa das organizações, tanto mais amplo deve ser o prisma do qual provenham as informações úteis sobre os competidores e o ambiente onde eles atuam. O atendimento dessa necessidade exige o acionamento de todas as fontes válidas (éticas e legais).

A IE<sup>2</sup> se desdobra mediante o emprego de quatro funções básicas: coleta, análise, rede e controle. Tais funções caracterizam-se como instrumentos destinados a planejar e organizar as rotinas de Inteligência Competitiva, elaborar questões e buscar as respostas, processá-las e disseminar seletivamente o conhecimento resultante desse processo (Figura 3).

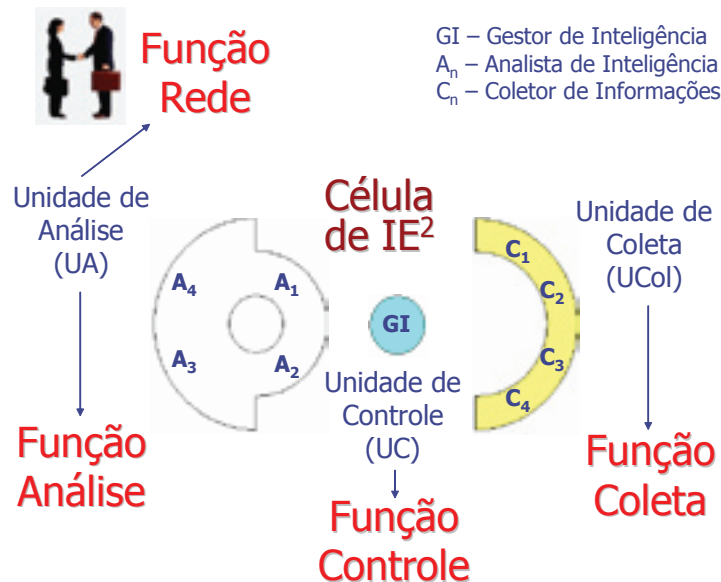
**Figura 3 – Funções básicas de IE<sup>2</sup>**



A definição das funções permite direcionar de forma ampla, clara e progressiva as práticas de Inteligência segundo os objetivos estratégicos da organização. Sua operacionalização é feita pelas três unidades que atuam de forma interativa dentro da Célula de Inteligência Empresarial Estratégica (CIE<sup>2</sup>). Tais unidades, designadas como Unidade de Coleta (UCol), Unidade de Análise (UP) e Unidade de Controle (UC) (Figura 4), têm papel relevante a desempenhar em cada etapa do processo de produção das inteligências.



**Figura 4 – CIE<sup>2</sup>, suas unidades e funções básicas**



Os colaboradores que operam na CIE<sup>2</sup> são os coletores de informações, os analistas de Inteligência e o gestor de Inteligência. Não obstante, há também bastante trabalho externo, realizado primordialmente pelos integrantes das redes de colaboradores.

## 7.4 A Unidade de Coleta

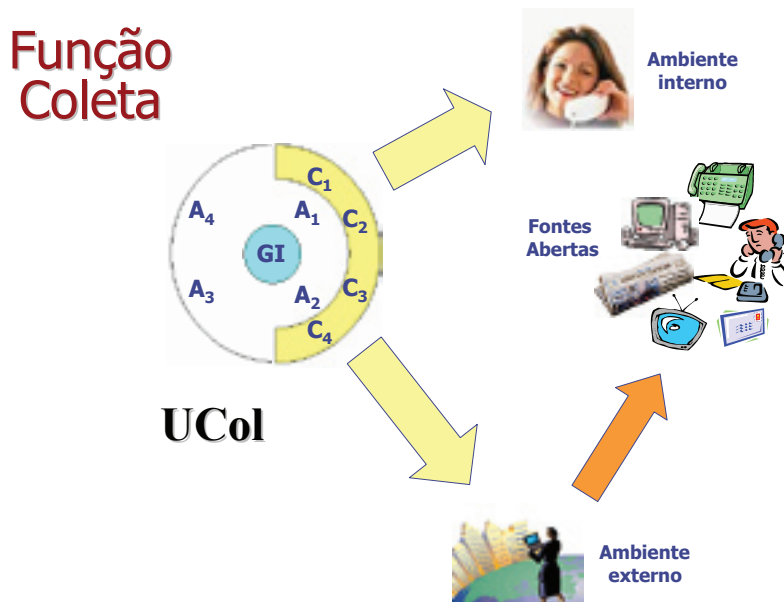
**“Eu não sei; e daí? O que mais sabemos é que não sabemos.”**

A UCol potencializa a função coleta e é destinada a resgatar informações previamente acumuladas, dentro ou fora da própria organização, além de selecioná-las e integrá-las, tornando-as disponíveis aos analistas de Inteligência situados na UA. O seu trabalho consiste em coletar dados de fontes abertas, acessíveis com baixo custo (CARDOSO JUNIOR, 2005).

O trabalho de coleta consiste em um conjunto de ações propostas para encontrar a solução de uma determinada questão. Empregando procedimentos racionais e sistemáticos de pesquisa, os integrantes da UCol têm condições de levantar o necessário sobre os problemas reativos.

As principais fontes abertas normalmente devassadas pela UCol (Figura 5) são a Internet, as diferentes mídias jornalísticas (como a televisão, aberta ou por assinatura; o rádio; e as publicações periódicas) e o próprio ambiente interno da organização (mediante o acesso a instituições de classe, estudos acadêmicos e de mercado). A maior parte do material reunido no âmbito da UCol é de informações secundárias.

**Figura 5 – Unidade de Coleta**



Alimentando o trabalho de Inteligência com cerca de 80% a 90% de suas necessidades, a UCol concentra sua busca sobre conteúdos não protegidos, informações abertas e escritas. A busca da UCol representa um investimento de longo prazo, pois informação atrai informação e, se no início ela marca objetivos restritos, a posse de novas informações e as primeiras investigações bem-sucedidas vão provocar um “apetite” crescente dos coletores de informação e dos analistas de Inteligência.

Os coletores de informação podem ser profissionais oriundos das áreas de Jornalismo, Biblioteconomia, História, Informática, Ciências Sociais, Direito, Relações Internacionais e outras ligadas ao trabalho de pesquisar em fontes abertas.

Contudo, embora a estrutura seja modelada para pesquisar indefinidamente, é sempre pertinente questionar se vale realmente a pena todo esse esforço dos coletores de ler todas as informações disponíveis, entendê-las e tê-las à mão. Platt (1967) enfatiza que: “nas operações ofensivas militares o segredo da vitória está em ser forte no ponto da decisão. Corolário evidente é a capacidade de ser calculadamente fraco, sem grande risco, onde não interessa”. Assim, se pode dizer que a solidez de um bom trabalho de IE<sup>2</sup> depende, também, do que não produzir, porque o tempo é um atributo decisivo nas dinâmicas de Inteligência. Daí a importância de se ter um bom planejamento para o processo (é preciso saber o que e onde procurar o que se deseja).



## 7.5 A Unidade de Análise

**“Lê-se muito e entende-se pouco, e isto é realmente um problema para qualquer estratégia.”**

Em meados do século passado, Albert Einstein já apregoava que muitas vezes a imaginação é mais importante que o próprio conhecimento. Com efeito, a inteligência (aqui colocada como aptidão para compreender os fatos e situações) está na capacidade de reestruturar dados perceptivos. Mas para reorganizá-los, alcançando o sentido necessário, é preciso refletir, trabalho que só pode ser realizado pela mente humana.

O processamento da informação em qualquer organização pressupõe duas grandes etapas distintas: a coleta e a análise. A UA se ocupa primordialmente da função análise, bem como da disseminação controlada do produto dessa atividade. Enquanto a maior parte do trabalho de reunir informações secundárias está, basicamente, afeta à UCol, cabe à UA realizar o “tratamento” de tais conteúdos, pois não basta obter as informações pura e simplesmente; é preciso saber o que fazer com elas, processando-as e dando-lhes uma destinação útil, a fim de gerar um diferencial competitivo para a organização. As melhores redes de coleta de informações e os mais competentes agentes podem ficar “cegos” se os analistas de Inteligência não lhes disserem o que, onde e como procurar.

Mais do que coletar um mundo de informações do ambiente externo, saber analisá-las adequadamente é uma tarefa crítica no processo de Inteligência Competitiva. Para aquelas organizações que não contam com a Função Inteligência, seus membros, quando muito, usualmente interpretam fatos e situações com eficácia discutível. Não raro, dependendo do contexto profissional em que estão inseridos, eles podem oferecer diferentes interpretações para as mesmas informações reunidas. Diante de freqüentes opiniões divergentes para os mesmos assuntos, os tomadores de decisão são obrigados a substituir constantemente as suas fontes internas de conhecimento, com todos os inconvenientes que isso possa lhes causar. Essa deficiência inibe a capacidade das organizações de responderem rápida e satisfatoriamente às conflitantes demandas do ambiente externo em constante mutação.

Os analistas de Inteligência são os responsáveis pelo processamento das informações e têm por objetivo freqüentar e fazer recuar as fronteiras da ignorância organizacional, produzindo perguntas específicas sobre cada questão levantada pelos usuários do Sistema. Cabe a eles, em razão de seu conhecimento mais profundo sobre o quadro vivenciado, fazer os questionamentos adequados às situações estudadas. Para tal, a capacidade de elaborar perguntas que os concorrentes não conseguem propor é fundamental.

Não obstante, Cardoso Junior (2005) enfatiza que a coleta de informações não deve se confundir com o trabalho de análise. Como se vê, a UCol e a UA têm responsabilidades distintas no processo de criação de Inteligência. Enquanto os coletores cuidam de reunir informações, com um enfoque de passado e de presente, os analistas de Inteligência tratam das idéias que emergem desse processo, procurando deslocar o centro de equilíbrio do conhecimento para o futuro, através da construção de cenários prospectivos,



objetivando a antecipação da organização às possíveis ameaças e/ou oportunidades surgidas no ambiente externo. Dessa forma, a Inteligência consegue chegar o mais próximo possível do real significado dos fatos e das situações de interesse da organização, uma das suas principais destinações.

O objetivo de desvendar o futuro está ligado à necessidade que se tem de reduzir o risco inerente, visto que o futuro é sempre incerto. Essa condição faz com que todo administrador, mesmo os mais responsáveis, acabem tendo que decidir com base no incerto.

Desde o passado mais remoto, diversas técnicas foram utilizadas para facilitar o trabalho prospectivo dos tomadores de decisão, desde profecias a especulações mais sofisticadas de previsões. Como o futuro ainda não foi escrito, essas formas de discutir e estudá-lo acabaram falhando na maioria dos casos (COUTINHO, 2002). Sobre cenários prospectivos, essa autora esclarece que existem métodos que auxiliam na construção de cenários, desenvolvidos por Godet, Porter e Grumbach, entre outros estudiosos; porém, não existe o melhor método. Considerando-se o momento vivido, a cultura da empresa e as necessidades a serem atingidas, a utilização de um, ou outro modelo, seria mais ou menos adequada a cada situação. Nesse sentido, se torna óbvia a relação entre cenários prospectivos e a IE<sup>2</sup>, pois têm uma superposição direta, sendo um o insumo do outro. Coutinho ainda complementa a idéia enfatizando que a função Inteligência não diz respeito só à descrição dos fatos acontecidos; preocupa-se com o que vai acontecer e quais serão os movimentos futuros. Sabendo de antemão que o futuro é múltiplo e incerto, não há como abordar uma opção apenas. A questão então seria: e se ocorrer uma outra possibilidade?

Quando a organização emprega a IE<sup>2</sup>, torna-se facilitada a obtenção de informações para a elaboração de cenários, pois as suas práticas permitem a identificação segura de sinais fracos, porém importantes, vindos do ambiente externo. O tratamento desses sinais, utilizando as ferramentas de cenários prospectivos, permitirá à organização melhores condições para enfrentar as incertezas do futuro, ocasionando uma “saída” na frente das demais. Não obstante, considerando a necessidade de se posicionar à frente dos fatos e situações, os cenários prospectivos também auxiliam a IE<sup>2</sup> indicando quais atores devem ser monitorados e quais incertezas devem ser acompanhadas com mais atenção. Dessa forma, é possível garantir às empresas a ação antecipada, já que, a partir do monitoramento do ambiente, são extraídas sinalizações para os tomadores de decisão sobre qual dos cenários possíveis está se configurando, atingindo-se, assim, um dos principais objetivos de qualquer Sistema de Inteligência bem estruturado.

Para realizar com maior eficácia o seu trabalho, os analistas de Inteligência devem ter acesso a todas as informações de fundo estratégico que transitam pela organização. A função análise tem muito de quebra-cabeça; pois é como completar um mosaico. Pegando-se várias peças, uma de cada lugar, algumas não se encaixam. Não obstante, em geral, muito antes de o mosaico estar pronto, é possível fazer várias inferências. A primeira tarefa é, portanto, encontrar as peças que se encaixam no mosaico (CARDOSO JUNIOR, 2005).

Entre as rotinas mais importantes executadas no âmbito da UA, estão: a redução do grande volume de informações inicialmente reunido (através de seleção); a sua avaliação; a elaboração de hipóteses sobre





fatos e situações; a comprovação de suposições; a construção de matrizes e gráficos de informações; a indexação e o cruzamento de dados para descobrir relações entre eles; a definição de tendências no tempo; a determinação de quem são os reais competidores do mercado; a assinalação dos especialistas em Inteligência que trabalham para a concorrência; a identificação dos tomadores de decisão adversários; e a estruturação e o controle de redes de colaboradores.

Quando houver a necessidade de pesquisar em bancos de dados *on-line*, os analistas de Inteligência poderão empregar ferramentas tecnológicas integradas a bancos de dados, permitindo a aquisição, a organização e o armazenamento de dados oriundos de bases diferenciadas, disponibilizando-os adequadamente para o processamento, ensejando o estabelecimento de indicadores, representações gráficas e estatísticas.

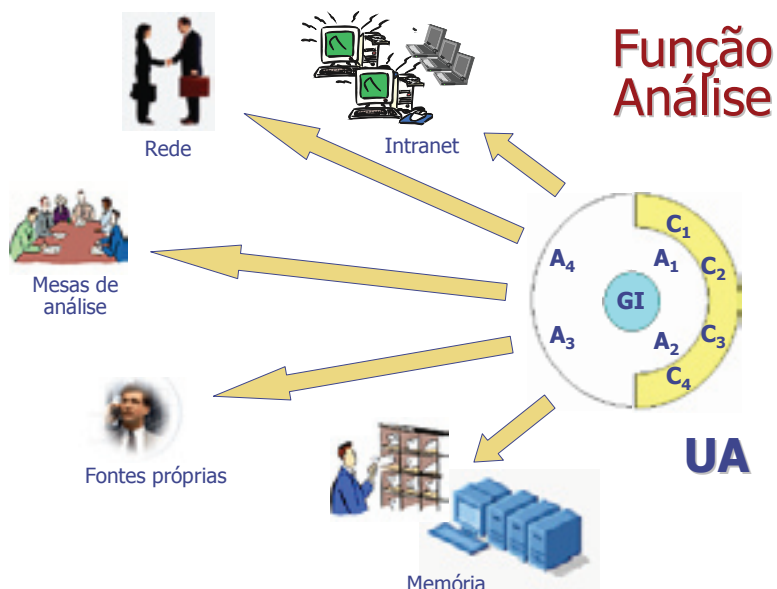
Sobre a dinâmica das redes de colaboradores, é no âmbito da UA que se realizam o registro e a catalogação das fontes de informação, facilitando o controle de quem sabe o que sobre os assuntos de interesse da organização, e como fazer para localizar essas pessoas quando necessário. As redes de colaboradores são criadas no âmbito da UA, objetivando uma “convergência planejada” dos seus integrantes.

A UA também é responsável pela manutenção de uma memória digital, destinada a armazenar toda essa massa de conhecimento reunida. A base de dados favorece a recuperação segura das informações requeridas. Por ser a memória uma área crítica e essencial para o funcionamento da IE<sup>2</sup>, faz-se necessário um suporte técnico compatível com os computadores integrados (hardware, software e arquiteturas de rede).

Considerando a grande quantidade de informações a serem processadas, é necessário reiterar que os analistas de Inteligência devem planejar objetivamente o trabalho de coleta, bem como utilizar as redes de colaboradores de forma planejada para que a busca das informações requeridas não perca o foco desejado. Para isso, devem ser definidos objetivos razoáveis de tratamento de informações, beneficiando o esforço de Inteligência. Deve-se, portanto, buscar sempre a sinergia entre as funções de IE2 (coleta, análise, rede e controle).

Procurando indicar os caminhos possíveis entre as diversas informações desejadas, os analistas de Inteligência transmitem aos coletores de informações e às redes de colaboradores as suas carências em termos de questionamentos básicos (O quê? Quem? Quando? Onde? Como? Para quê? Para quem? Por quanto?). Contudo, embora possa haver grande confiança no trabalho desses coletores, e também na capacidade dos integrantes das redes de colaboradores, os analistas de Inteligência devem prospectar as suas próprias conexões (fontes pessoais de informação), acionadas regularmente para ajudar a validar os conteúdos que chegam à UA, confrontando-os com novas informações levantadas. A Figura 6 representa a Unidade de Análise e a função básica que ela operacionaliza.

**Figura 6 – Unidade de Análise**



Observa-se aqui que a UA também faz trabalho de coleta, embora esta não seja a sua atividade-fim. O confronto das informações durante o processamento permite a avaliação do material reunido, objetivando determinar o grau de credibilidade das fontes e dos conteúdos com que devem trabalhar os atores da Inteligência no âmbito da CIE<sup>2</sup>.

## 7.6 A Rede Orgânica

**“Há desenvolvimento tecnológico, mas a falta de informação persiste. Insumos informacionais não podem depender somente de tecnologia.”**

Para Cardoso Junior (2005), atualmente, um dos mais importantes trabalhos de Inteligência consiste em perseguir informações primárias através das redes de relacionamento interpessoal, o que implica planejar, estabelecer e manter ligações com as pessoas certas. Redes “informais” de pessoas, montadas sobre interesses específicos, ajudam a dominar a complexidade do ambiente onde as organizações atuam, favorecendo o acesso até mesmo em hierarquias de difícil conexão.

Essas redes começam dentro das próprias organizações, quando seus membros passam a reunir de forma controlada a informação externa requerida. A informação fechada e oral poderá ser encontrada mediante o contato com diversas fontes, como: clientes; fornecedores; consultores; especialistas; e, também, nas sociedades de serviços, bares, clubes, igrejas, escolas e outros locais não específicos.



O conhecimento antecipado das capacidades e competências profissionais e não-profissionais dos integrantes de uma organização torna-se essencial para que a Inteligência estruture redes que tenham a capacidade de chegar até onde se deseja, em termos de informação. Sabendo que uma conexão virtual deverá anteceder a real, para efeito de planejamento, o setor de recursos humanos de uma organização poderá colaborar bastante com as equipes de Inteligência, fornecendo à UA uma listagem de talentos extraprofissionais referente aos seus integrantes. Complementando a idéia, aquele que fala alemão, ou que preside uma associação cultural ou desportiva poderá, amanhã, responder a uma questão ou entrevistar uma competência externa (convencer alguém).

Em um mundo crescentemente competitivo e imprevisível como este que existe além dos muros da empresa, a incapacidade de utilizar os talentos internos em prol de objetivos corporativos caracteriza um desperdício imperdoável. É interessante observar que a soma das habilidades pessoais e profissionais de cada indivíduo costuma ser bem superior às qualificações oficiais reconhecidas no seio das organizações a que se vinculam.

Como se pretende enfatizar, não existe rede sem interconexão de redes e a falta de informações só pode ser atenuada com a ajuda de fontes externas. Qualquer entidade consciente das suas possibilidades de crescimento precisa esforçar-se por identificar fontes externas e ligar-se a elas. Por isso, o mapa das redes deve estar sempre atualizado.

A Inteligência realmente se extingue quando não se esforça por encontrar fontes exteriores. Embora a ação de controle sobre as redes possa ser trabalhosa, cada uma delas é promessa de outras redes e, por meio de conexões sucessivas, a organização pode satisfazer as suas necessidades de informação e reduzir o grau de incerteza.

Cardoso Junior (2005) diz que as incertezas são óbices críticos no processo de tomada de decisões, pois se sabe que elas permeiam os ambientes das próprias organizações, mas estão mais relacionadas com o seu ambiente externo do que com o interno. Elas decorrem da incapacidade das organizações de saberem quais são as oportunidades e ameaças desse ambiente e como devem ser utilizadas ou evitadas. O atual desafio para a administração moderna é, pois, a convivência com a incerteza intrínseca; não só aquela circunscrita ao ambiente externo, mas a que vem da percepção e da interpretação das próprias organizações (ambiente percebido *versus* ambiente real). O emprego de redes de colaboradores pode ajudar bastante na diminuição dessas incertezas.

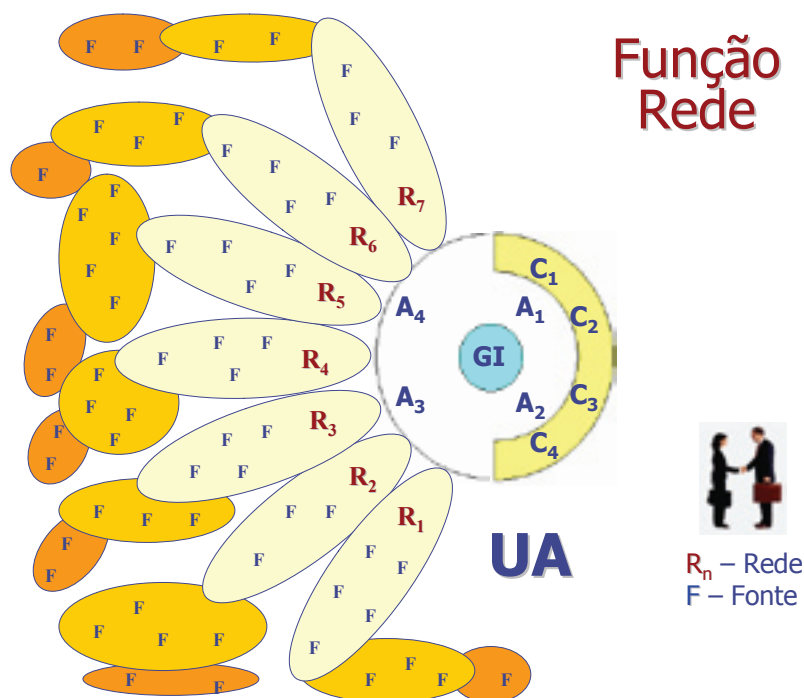
A expansão das redes tem como limitações básicas a capacidade de articulação e a disponibilidade de tempo de seus integrantes. Na perseguição dos objetivos corporativos, o trabalho de Inteligência realizado pelas redes configura diálogos permanentes com as fontes, conduzidos com habilidade em torno de perguntas e respostas bem colocadas.

A rede orgânica é um instrumento indispensável para adquirir a informação fechada e oral, embora também seja excelente coletora de informação aberta e escrita. A função rede é desempenhada pelas redes de



colaboradores, e o seu principal trabalho consiste em buscar informação primária, insumo importante no trabalho da UA. A função rede (Figura 7) é desempenhada pelas redes de colaboradores, e o seu principal trabalho consiste em buscar informação primária, insumo importante no trabalho da UA.

**Figura 7 – Rede Orgânica**



Como se diz no jargão da Atividade, em Inteligência quem quer saber toma a iniciativa do contato; quem já conseguiu saber, faz tudo para manter a ligação. Esse é o principal motivo por que coletores de informação e analistas de Inteligência fazem de tudo para proteger as suas fontes.

## 7.7 Artifícios utilizados pelas redes

Para qualquer situação que envolva procedimentos de reunião de informações é importante saber que a discrição das ações será sempre de grande valia. Uma organização não precisa ser vista como a grande interessada na obtenção de dados sobre as outras, ou sobre o ambiente onde elas atuam. Entretanto, as organizações que desejarem mais competitividade deverão estruturar redes de colaboradores para rastrear metódica e legalmente o ambiente externo, bem como os passos dos concorrentes.

Quem estrutura redes de colaboradores deve saber que quanto mais nós existem, maior é o benefício da rede para cada um deles de per si. Para o trabalho a desenvolver em uma rede, a competência individual influencia



a qualidade da informação desejada. Existem muitos artifícios para se reunir informações pertinentes. Entre eles, podemos citar:

- Observação atenta da conduta dos competidores e a coleta seletiva de informações disponíveis no mercado;
- Simulação de consumo e engenharia reversa de produtos do competidor;
- Pesquisa de nível de satisfação de consumidores em relação ao desempenho dos competidores;
- Análise de relatórios emitidos pelos competidores para seus acionistas e investidores. O que os competidores informam aos seus investidores e acionistas, através de relatórios anuais e reuniões de prestação de contas, costuma ser de grande valor para o trabalho de Inteligência;
- Conhecimento de estudos industriais e pesquisas de mercado encomendadas pelos competidores, bem como o acesso a relatórios de crédito e viabilidade financeira;
- Ausculta das comunicações públicas dos competidores (acompanhamento do que eles dizem ao público, monitoramento de promoções, exposições, notas para a imprensa e palestras técnicas);
- Leitura de livros e artigos publicados por eles;
- Rastreamento de anúncios de oferta de emprego e comunicados do seu departamento de pessoal;
- Captação do que as pessoas dizem sobre os competidores (entrevistando consultores, repórteres e advogados, entre outros profissionais);
- Participação em reuniões promovidas por organizações comerciais e profissionais, e de associações classistas (de comércio, indústria, etc.);
- Entrevistas com fornecedores, vendedores, intermediários e subcontratados; e
- Contatos com entidades governamentais, fazendo pesquisas em órgãos federais, estaduais e municipais.

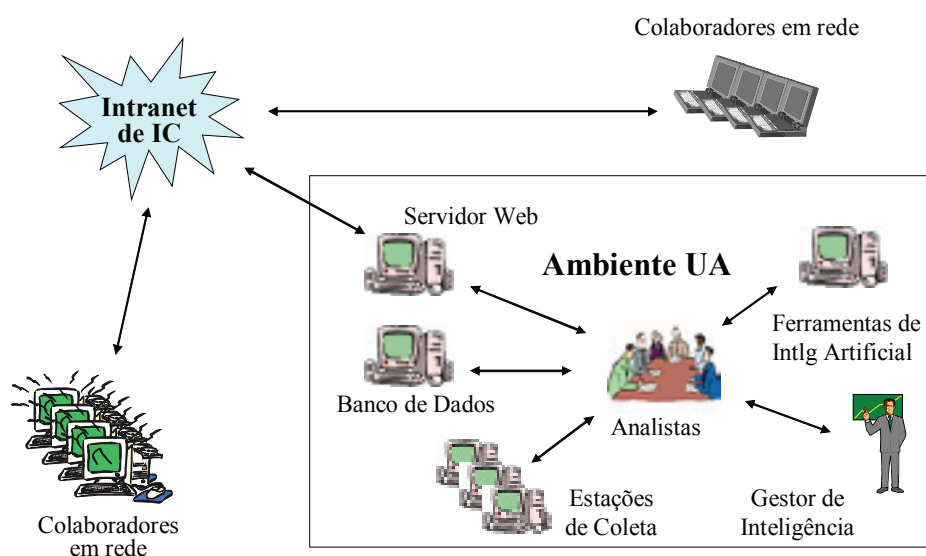
Resumidamente, as informações abertas e escritas não substituem as informações fechadas e orais; entretanto, servem como arcabouço na elaboração de informações conclusivas. Elas despertam a atenção dos analistas de Inteligência sobre o que procurar e onde, e estabelecem necessidades de busca pontual sobre os dados protegidos (CARDOSO JUNIOR, 2005).

## 7.8 A Intranet de Inteligência

O processo convencional de Inteligência se desenvolve de forma cíclica em torno das operações estruturadas de coleta, análise e disseminação. É desejável que o trabalho de análise ocupe cerca de um terço do tempo disponível dos atores da Inteligência. O restante do tempo deve ser empregado na reunião de informações e na disseminação de inteligências pelos usuários, tarefas que, em si, praticamente não agregam valor aos negócios empreendidos pela organização. Por esse motivo, os sistemas de Inteligência Empresarial estão cada vez mais sendo estruturados sobre redes digitais, Intranet, que otimizam entradas e saídas de insumos informacionais (*inputs e outputs*), permitindo uma significativa economia de tempo nas atividades menos especializadas, além de disponibilizar conteúdos de interesse em um mesmo ambiente virtual.

A interatividade funcional entre coletores, colaboradores externos e analistas no ambiente da UA é facilitada mediante o emprego de uma Intranet de Inteligência (Figura 8). Concebida para permitir acesso digital aos participantes credenciados no sistema, a qualquer hora e de onde quer que estejam, ela agiliza e organiza o intercâmbio seguro de informações, bem como facilita o seu processamento oportuno.

**Figura 8 – Intranet de Inteligência e Ambiente da UA**



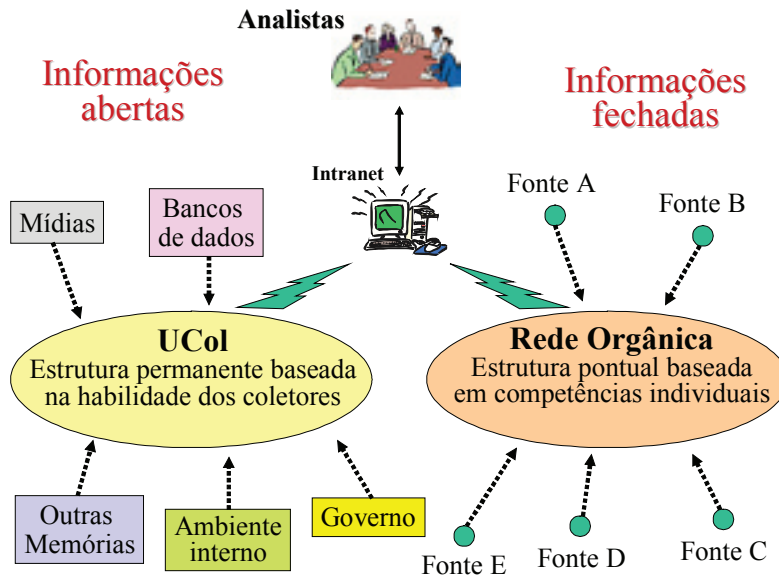
A Intranet também é uma ferramenta de gestão do conhecimento dentro da organização. Além de possibilitar através do tráfego e compartilhamento de informações uma visão aprofundada dos concorrentes e da dinâmica do mercado, ela viabiliza a disseminação controlada de informações estratégicas para os que precisam delas para decidir ou para realizar outros tipos de trabalho corporativo.

Como a maior parte das informações que transitam por essa Intranet é de uso funcional, restrito ao ambiente corporativo, e que demanda proteção contra acessos indevidos, a interatividade de seus usuários deve respeitar listas de participantes e o uso de senhas, as quais são controladas pelos analistas de Inteligência (na UA). As comunicações via Intranet possibilitam às equipes de Inteligência disporem de mais tempo para resolver outros problemas funcionais e dedicar-se a atividades produtoras. Contudo, não eliminam a necessidade de haver contatos interpessoais presenciais dentro do sistema.

Utilizando uma metáfora para simplificar a compreensão do método IE<sup>2</sup>, diz-se que se a “mente” está na análise, os “braços” da CIE<sup>2</sup> são a UCol e a Rede Orgânica (Figura 9). Assim, a UCol, fazendo uma busca de informações que demanda pouca especialização, mobiliza permanentemente um pequeno grupo de pessoas, enquanto a Rede Orgânica aciona de forma pontual o conjunto dos integrantes da organização para explorar as conexões necessárias.



**Figura 9 – “Braços” da CIE<sup>2</sup>**



A centralização metódica dos conteúdos reunidos com a operacionalização das funções coleta e rede ocorre no âmbito da UA. O processamento de dados e informações pelos analistas é que permite a visão global e estratégica das situações, antecipando ameaças e oportunidades.

## 7.9 O sigilo das informações

Segundo Platt (1967), sobre os métodos de produção das inteligências, muita coisa precisa manter-se sempre mais ou menos secreta. Isso implica a criação de restrições internas, algumas das quais constituem um incômodo necessário.

A velocidade no processamento das informações é um fator importante nos dias atuais, pois o mercado não espera até que se obtenha a resposta mais correta. O ambiente de negócios e a ação predatória dos competidores costumam exigir atitudes rápidas das organizações empresariais, fazendo com que, muitas vezes, um conjunto de decisões seja sustentado mais no sentimento do que propriamente em informações “amadurecidas”.

Para Virilio (1997), a questão da velocidade é central e forma parte dos problemas da economia. O poder é inseparável da riqueza e esta é inseparável da velocidade. Ao se dar uma definição filosófica de velocidade, diz-se que ela não constitui um fenômeno, mas uma relação entre fenômenos.

Mas a velocidade no reunir e processar informações não tem só a finalidade de manter a organização “no páreo”. Velocidade e segurança são fenômenos que têm uma relação diretamente proporcional quando se trata do processamento de informações estratégicas.



Segredos são retenções compulsórias de conhecimento, reforçadas pela perspectiva de punição em caso de revelação. Quando se olha a questão do sigilo pelo lado do modelo clássico, “a relação entre segredo e Inteligência começa com o fato de as operações de coleta de informações em Inteligência visarem justamente a obtenção de informações que não podem ser obtidas (ou são de difícil acesso) através dos meios corriqueiros de pesquisa” (CEPIK, 2003).

Em verdade, o segredo costuma ser, na maioria dos casos, um mero sentimento arbitrário inspirado por uma informação que se deseja bloquear, a fim de preservá-la. Considerando a necessidade de se manter um grau de sigilo sobre assuntos sensíveis, o que se observa, normalmente, é que existem, na maioria das organizações, práticas controversas quanto à segurança das informações. Algumas organizações não reconhecem valor nas próprias informações e, por isso mesmo, não tomam os cuidados necessários à sua proteção, ficando vulneráveis diante de ameaças cada vez mais presentes. Outras tratam dessa questão de forma diametralmente oposta, radicalizando nos procedimentos de compartimentalização das informações, assumindo uma postura que beira à paranóia e que ocasiona a quase paralisação administrativa, com prejuízos sensíveis ao seu desempenho.

Sob um enfoque mais realista e prático, e respeitando os casos excepcionais, quando é preciso tomar medidas que não são as do dia-a-dia, torna-se interessante considerar que, na dinâmica empresarial, “informação de ontem” já pode ser uma informação ultrapassada. A vida de um segredo no ambiente econômico costuma ser curta e isso pode influir na liberação para a difusão interna da maioria das informações processadas. Em verdade, não há produto mais perecível do que o conhecimento estratégico. Uma vez de posse de quem não interessa, torna-se totalmente dispensável, porque inútil.

Para não comprometer o fluxo de informações, é preciso abolir a tendência natural que se tem de classificar a maioria das informações como secretas. A melhor garantia de proteção pode estar na velocidade de rotação e difusão das informações durante o processamento, o que demanda agilidade no Ciclo de Produção de Inteligência (CPI), fazendo com que se vá direto às questões propostas. Tendo as necessidades de informação sido satisfeitas, quando for o caso, o segredo poderá ser aplicado à inteligência resultante, através de uma classificação sigilosa.

Se tal procedimento não for suficiente para garantir segurança às informações sensíveis, os analistas de Inteligência poderão tomar, a qualquer momento do processo, as providências necessárias para a sua proteção específica, segregando-as e restringindo o acesso a elas.





## 7.10 A Unidade de Controle

**“O valor da disciplina está na contribuição para o desempenho.”  
(Alberto Mendes Cardoso)**

Antes de outras considerações, para que o CPI possa ter a eficácia esperada, as unidades que o integram precisam ser “reconhecidas internamente”, dentro da estrutura corporativa, facilitando a sua vida como funções organizadas no mesmo sistema. Assim, se diz que os diversos setores de uma organização devem conhecer e entender como funciona a estrutura de IE<sup>2</sup>. Isso não só pode facilitar a interação entre as partes, como também tende a estimular crescentemente a colaboração espontânea de pessoas que ainda se encontram fora do “sistema”.

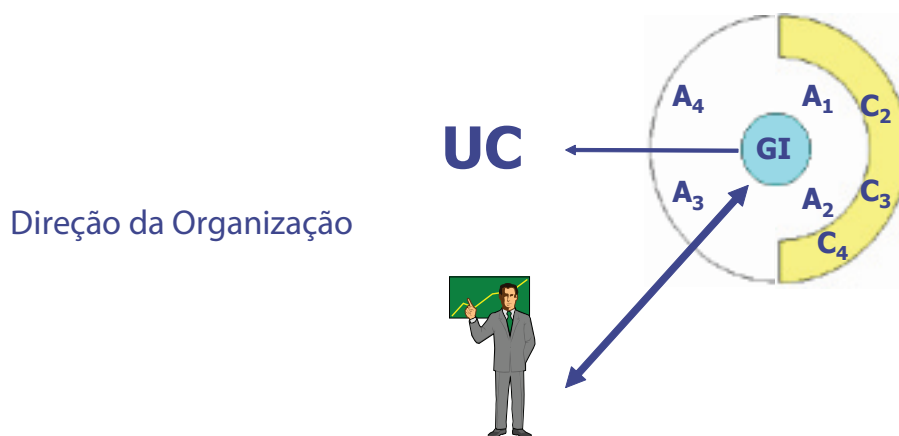
Lidando com tarefas tão complexas, que vão desde a coleta de dados e informações, passando pela sua análise e indo até a difusão controlada de inteligências, a estrutura de IE<sup>2</sup> demanda necessariamente controles eficazes sobre as ações desenvolvidas no âmbito da CIE<sup>2</sup>, permitindo a compatibilização dos trabalhos realizados com o planejamento estabelecido.

A Unidade de Controle (Figura 10) é a entidade responsável pelo gerenciamento do CPI. Sabendo que a direção da organização não dispõe de tempo para se debruçar mais profundamente sobre todas as demandas funcionais, torna-se necessária a figura do Gestor de Inteligência - GI, profissional experiente no processamento de informações, com perfeito conhecimento das possibilidades e deficiências do Sistema e da própria organização.

O GI personifica a função controle no método IE<sup>2</sup> e a ele cabe animar os trabalhos de análise, que poderão demandar, além dos analistas de Inteligência orgânicos, colaboradores externos que detenham reconhecido conhecimento nas questões analisadas. Mantendo relações simples e de confiança com a direção, e tomando a si o gerenciamento das tarefas de coleta, ele deve “circular” pelas unidades e redes de colaboradores, fazendo o monitoramento e a avaliação do CPI. Por essa razão, não deve fixar-se a um escritório, mas ter um lugar onde possa sentar-se com os demais atores da Inteligência (coletores de informação, colaboradores em rede e analistas de Inteligência), nos locais de “passagem” das perguntas e respostas.

**Figura 10 – Unidade de Controle**

## Função Controle



Considerando a importância crescente de se manter um caráter aberto e amigável na troca interna de informações organizacionais, tanto quanto isso seja possível, é recomendável, para maior eficácia do seu desempenho, que o GI aja apagando fronteiras hierárquicas, mantendo sempre uma política de abertura, numa atitude de “subversão positiva”, reconhecendo autorias (garantindo direitos autorais) e partilhando resultados (respeitando o trabalho das fontes e citando-as abertamente, quando for o caso).

Compreendendo que a sua atuação é de longo prazo, ele deve esmerar-se na diplomacia, liderança e discrição, inculcando confiança nos colaboradores que se sentem à margem do processo, pois a Inteligência não deve se furtar a quaisquer fontes possíveis de informações úteis.

Uma das principais causas na perda de eficácia no trabalho de Inteligência é o receio do ridículo ou a autocensura dos coletores de informação, analistas de Inteligência e integrantes das redes. Tal anomalia castradora de iniciativas construtivas deve ser minimizada pelo GI mediante a sua demonstração de reconhecimento e generosidade para com os que integram o seu círculo profissional. O GI precisa manter a “porta aberta” para todos os que têm algo a informar, apanágio dos melhores sistemas de Inteligência Competitiva.

Fazendo uma rápida abordagem sobre a questão ética nas dinâmicas do método IE<sup>2</sup>, ao GI cabe definir claramente o que deve e o que não deve ser feito em termos de reunião de informações, tanto pelo conforto intelectual daqueles que agem, como pela segurança e imagem do próprio sistema. Por isso, não devem ser utilizados quaisquer procedimentos ilegais para obter informações. Informação conseguida ilegalmente é sempre dispendiosa, perigosa, incompleta e limitada.



A questão ética deve permear todas as funções básicas do método IE<sup>2</sup>, pois a função Inteligência não “existe” para levar a direção das organizações a serem incompatibilizadas com a justiça. Assim, mesmo realizando um trabalho interno, as tarefas de coleta e análise das informações não estão livres das questões legais. É preciso adotar critérios na construção de memórias, respeitando a legislação existente.

Outro aspecto relevante do método é o cuidado que os analistas de Inteligência devem ter com a legalidade das fontes de informação. Na mesma linha de raciocínio, contatos pessoais também não devem ser alavancados com manipulações ou pressões financeiras e morais. A recusa no fornecimento de informações deve ser sempre respeitada.

## 7.11 A Produção de Inteligências e as Fontes

A teoria econômica básica presumia a existência de três fontes principais de riqueza: recursos naturais, capital e trabalho. Todavia, nos últimos anos, o ambiente econômico vem migrando rapidamente para um mundo dominado pela informação e a sua relação com a Inteligência dos negócios. Por isso, uma das mais importantes preocupações das empresas modernas é a otimização das informações, consideradas a matriz da vantagem competitiva.

A transformação da matéria-prima (dado e informação) em conhecimento e inteligências representa uma nova forma de produção, dependente de um fluxo contínuo de coleta, processamento e disseminação de informações oportunas, pertinentes e, muitas vezes, estratégicas. A estrutura e o *modus operandi* preconizado pelo método IE<sup>2</sup> favorecem essa nova forma de produção, mais adequada à Era do Conhecimento.

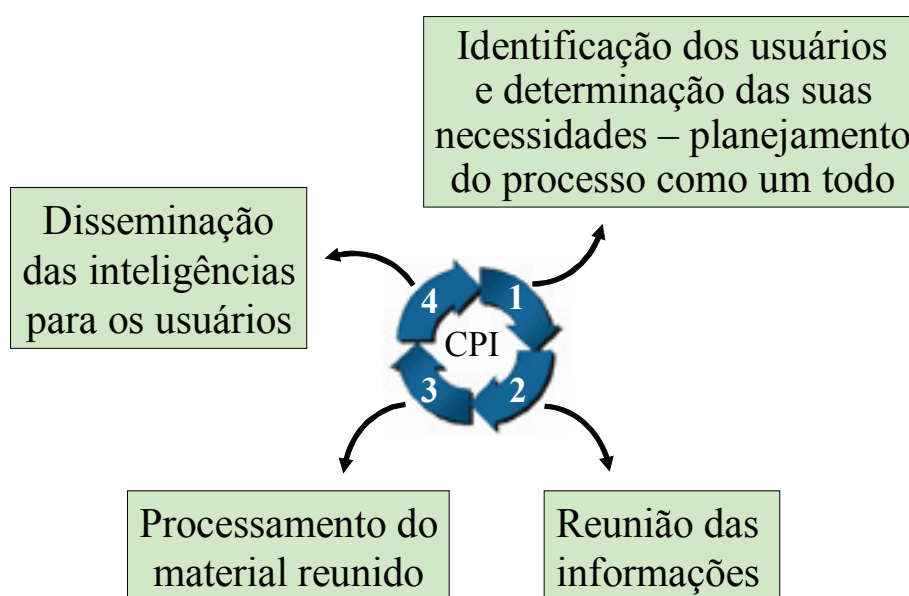
A maioria das metodologias de produção de inteligência, nos modelos clássico e no empresarial, costuma estabelecer claramente uma linha de atividades ao longo do tempo, criando uma espécie de faseamento para o tratamento de dados. Em termos didáticos, o estabelecimento de fases para as rotinas especializadas pode favorecer a compreensão do processo, que enseja a transformação de dados e informações em conhecimento estratégico, objetivo último da função Inteligência.

A própria idéia de ciclo de Inteligência deve ser vista como uma metáfora, um modelo simplificado que não corresponde a nenhum Sistema de Inteligência existente (CEPIK, 2003). Contudo, essa abstração serve para caracterizar atividades que produzem mudanças qualitativas em dados e informações ao longo de um ciclo ininterrupto e inter-relacionado de trabalho, permitindo que se chegue ao conhecimento e a inteligências.

Cabe enfatizar também que a gestão eficaz do CPI permite a administração de um esforço concentrado, que vai desde a identificação da necessidade de dados até a entrega de um produto de Inteligência para um consumidor. Em verdade, essa gestão representa o começo e o fim de um ciclo: o começo, porque envolve o esboço da coleta específica de requisitos; o fim, porque a inteligência conclusiva, que subsidia as decisões, gera sempre novas necessidades, renovando esse processo.

Embora seja comum a ocorrência simultânea de ações correspondentes a fases distintas no CPI (coleta de dados e difusão de inteligências, por exemplo), a dinâmica do processo atende a certo ordenamento que garante a sua eficácia. Conforme a Figura 11, as quatro fases clássicas do CPI são: a identificação dos usuários das inteligências e a determinação das suas necessidades, bem como o planejamento do próprio funcionamento do CPI; a reunião de dados e informações; o processamento do material reunido; e a disseminação seletiva das inteligências produzidas.

**Figura 11 – Fases do CPI**



A Atividade de Inteligência não deve ser estruturada como uma hierarquia, mas, sim, como um ciclo permanente de perguntas e respostas. Quanto maior for a rapidez de funcionamento do CPI, maior será a qualidade das respostas. A eliminação das perguntas ineficazes desobstrui o ciclo e aumenta a produção de inteligências, que se tornam cada vez mais focadas nos aspectos desejados no planejamento.

Para a IE<sup>2</sup>, o ato de analisar informações implica “imaginar ao redor” do fato ou da situação geradora de interesse. O processamento das informações exige que as equipes de Inteligência (inclusive os integrantes das redes de colaboradores) circulem nos lugares certos para que as perguntas sejam respondidas. Não obstante, deve-se enfatizar que as unidades que operacionalizam o CPI, e também as redes de colaboradores, não são entidades isoladas, pois representam estações de passagem das perguntas e respostas. A comunicação entre essas individualidades é que vai condicionar o seu próprio modo de funcionamento e estruturação. Situada no centro virtual do Ciclo, a UC atua de forma sistêmica para reduzir a retenção da informação.



As fontes de informação escrita e aberta são da competência da UCol e precisam ser regularmente verificadas e revalidadas, uma vez que as memórias, informatizadas ou não, trabalham em rede e têm a tendência natural de se copiarem múltiplas vezes, o que exige boa dose de atenção dos coletores. A pesquisa na Internet requer vigilância acurada e espírito crítico, pois a grande velocidade de transporte e a facilidade na apresentação dos dados não podem causar ilusão sobre o verdadeiro valor dos conteúdos a serem processados. Para que não venham a ser traídos pelas falsas origens de dados e informações, convém aos coletores nunca perder de vista “a fonte da fonte”.

Quanto às fontes humanas, que normalmente dão mais trabalho aos atores da Inteligência por causa das condicionantes emocionais do relacionamento interpessoal, elas devem demandar sempre cuidados especiais das equipes de Inteligência. Quaisquer membros de uma rede precisam ser acalentados pelo “sistema”. Coletores de informação, analistas de Inteligência e quaisquer outros colaboradores da Atividade devem aproveitar cada ocasião de contato pessoal para estreitar seus laços com as suas fontes. Reforçando essa idéia, sugere-se que, tanto quanto possível, as fontes importantes fora de sinergia façam parte do domínio reservado do GI.

## **7.12 A Antecipação de Acontecimentos e a Relação de “Custo X Benefício”**

Partindo de perguntas bem elaboradas sobre fatos e situações do interesse funcional dos tomadores de decisão, as equipes de Inteligência deverão chegar rapidamente ao que desejam saber. Propor boas questões, contudo, pode não ser uma tarefa simples, pois o processo de criação dessas perguntas demanda perspicácia e objetividade.

Pois é para responder a esses questionamentos que a organização vai vigiar a concorrência, o mercado, os gostos e os desejos dos consumidores, os canais de distribuição de produtos e serviços, as regulamentações governamentais, as novas tecnologias surgidas, os recursos existentes no mercado, as matérias-primas emergentes, as fontes de financiamento e o seu próprio ambiente interno.

A atitude mais adequada para a IE<sup>2</sup> é a de não violar os segredos alheios, mas precedê-los com trabalho metódico e persistente. Isso consiste em se antecipar à configuração completa dos fatos e situações, trabalhando na “pré-história dos acontecimentos”. Para tal, a CIE<sup>2</sup> deve se ocupar também daquilo que, *a priori*, não se relaciona diretamente com as atividades da organização, o que exige dos analistas de Inteligência percepção e sensibilidade para os eventos que estão à margem do próprio empreendimento. Por isso, se diz que muitas vezes a lógica de trabalho da Inteligência é diferente daquela praticada nos outros setores da organização.

Gastando o seu tempo com a comparação e com a verificação de informações longínquas, que têm relações incertas com a atividade primordial da empresa, a IE<sup>2</sup> ajuda a combater certas ameaças que



os outros empregados, ocupados com as tarefas do dia-a-dia, não conseguem descortinar, como, por exemplo, a desinformação.

O entusiasmo e o zelo com as funções coleta e rede não devem impedir eventuais desconfiças contra qualquer informação estranha que adentra o processo. O risco da desinformação caracteriza uma ameaça imaterial cada vez mais presente no cenário empresarial. Ela se destina a iludir as pessoas quanto à realidade dos fatos e situações, de modo a levá-las a tomar decisões contrárias aos seus próprios interesses, mas favoráveis ao desejo de quem a produz.

Os sistemas convencionais de segurança não estão preparados para detectá-la e interceptá-la. Não obstante, as atividades de Inteligência poderão permitir, com mais propriedade, apreciar todos os contornos da sua realidade reveladora. Nesse caso, o conhecimento mais profundo dos competidores é determinante para combatê-la, bem como ter um sentido de história e saber se pôr no lugar dos adversários.

No entanto, sabendo que as necessidades financeiras normalmente são sempre maiores que as disponibilidades de recursos, mesmo quando se trata de uma atividade tão fundamental como o processo de produção do conhecimento, toda e qualquer organização precisa considerar com atenção os custos de aplicação e direcionamento interno da função Inteligência.

A Inteligência deve ser vista como um investimento de longo prazo. Por mais embrionária que seja, ela consome recursos. Para otimizá-los, é necessário planejar despesas que vão desde simples assinaturas de publicações, passando pelos custos de viagens e estadias em outras localidades, alocação de novos equipamentos, aquisição de informação paga (inclusive pesquisas de mercado), adoção de medidas de segurança, custeio de pessoal, entre outros investimentos considerados normais. No entanto, comparativamente, as vantagens decorrentes do emprego do método IE<sup>2</sup> nas organizações empresariais, ao longo do tempo, ultrapassam de longe os custos de sua implantação e manutenção, permitindo os seguintes benefícios:

- Descobrir e relacionar aptidões pessoais desconhecidas ou abandonadas;
- Reduzir os riscos na tomada de decisões;
- Oferecer uma melhor noção das possibilidades e intenções dos competidores;
- Conhecer novas alternativas de negócios;
- Como um motor psicológico poderoso, estimular o “espírito de corpo na empresa”, espécie de patriotismo voltado para a organização;
- Vislumbrar a possibilidade de formação de alianças estratégicas e parcerias;
- Favorecer a antecipação de oportunidades detectadas no mercado;
- Identificar mudanças no ambiente empresarial, causadas por inovações tecnológicas;
- Antever mudanças políticas, jurídicas e de fiscalização, que possam afetar os negócios;
- Reduzir o tempo de resposta aos desafios empresariais (tempo de reação);



- Identificar colaboradores em posição de poder ou autoridade comprometidos com interesses contrários aos da organização; e
- Otimizar a alocação de recursos para pesquisa e desenvolvimento.

Planejando adequadamente e dimensionando os custos de operação da função Inteligência segundo as práticas preconizadas pelo método IE<sup>2</sup>, torna-se possível alcançar todos os benefícios assinalados. Sobre essa questão de investimentos e “retornos”, é bom resgatar um velho aforismo militar que diz: “não existe maior desperdício para uma nação do que uma força armada de segunda categoria; porque ela não serve para nada”. Apropriando a assertiva, diz-se que uma Inteligência de segunda categoria é um grande desperdício para uma organização empresarial; porque ela simplesmente não cumprirá a sua finalidade.

### **7.13 O Processo de Implantação da Inteligência Empresarial Estratégica**

A implantação da IE<sup>2</sup> em uma organização deve permitir a evolução estrutural e metodológica da CIE<sup>2</sup> ao longo do tempo, enquanto se criam as condições para que os processos de Inteligência se tornem sistemáticos.

Na maioria dos casos, são circunstâncias negativas de mercado ou ações mais agressivas da concorrência os fatores que desencadeiam a identificação inicial da necessidade de um processo de Inteligência na organização. Não é raro encontrar dirigentes empresariais que conheçam quase nada sobre a função Inteligência aplicada no ambiente empresarial.

Isso faz com que, inicialmente, o processo de implantação de uma CIE<sup>2</sup> se inicie com um diagnóstico das verdadeiras demandas de Inteligência em uma organização. Este é um bom momento para que haja também uma sensibilização adequada dos quadros funcionais, particularmente os de direção, para que tenham uma compreensão plena do que vem a ser a Atividade de Inteligência Competitiva, suas possibilidades e limitações, e os objetivos do projeto de implantação.

Em um segundo momento, faz-se necessária a análise estratégica do setor e o detalhamento do projeto de Inteligência Competitiva. Trata-se do levantamento do ambiente de competição na dimensão dos produtos e serviços que a organização oferece, objetivando instruir detalhadamente cada uma das etapas de implantação da Unidade de Inteligência Competitiva. Em seguida, é preciso definir o capital humano da Inteligência e submetê-lo a uma capacitação básica e específica. Paralelamente, é essencial modelar o capital estrutural (instalações, equipamentos, softwares, etc.) e o capital organizacional (os melhores arranjos produtivos do capital humano), o que implica também construir memórias físicas, bancos de dados e estabelecer formas *networking*. O próximo passo consiste em gerar um website específico para a Célula, ou seja, a adequação de software e hardware objetivando garantir a eficácia funcional dos colaboradores e a interatividade destes com os usuários do Sistema. A seguir, a tarefa é identificar claramente os usuários do



Sistema de Inteligência, levantando pontualmente as suas reais necessidades em termos de inteligências. A partir daí, é necessário definir a metodologia de trabalho, detalhando os procedimentos que envolvem o Ciclo de Produção de Inteligência. Neste momento torna-se importante estabelecer as rotinas básicas de proteção do conhecimento sensível, com a implementação de procedimentos defensivos (contramedidas de proteção) destinados a proteger dos ataques externos os insumos informacionais estratégicos sensíveis. Por isso, a localização da Função Inteligência no organograma da empresa e a sua estruturação funcional com os demais setores devem receber bastante atenção dos tomadores de decisão.

Em seguida, torna-se necessário fazer o mapeamento inicial do ambiente competitivo, permitindo a identificação dos concorrentes diretos e as dinâmicas de rivalidade (comerciais) em que eles possam estar envolvidos. Isso demanda também a classificação dos competidores em ordem de grandeza do risco que possam oferecer. Não obstante, é chegada a hora de realizar, em caráter preliminar, a seleção das fontes e a definição da estratégia de coleta dos insumos informacionais. Essas são questões que devem ser resolvidas logo para que o trabalho de análise possa iniciar-se a contento. A partir daí os analistas de Inteligência devem começar a estruturar e gerenciar redes de colaboradores externos.

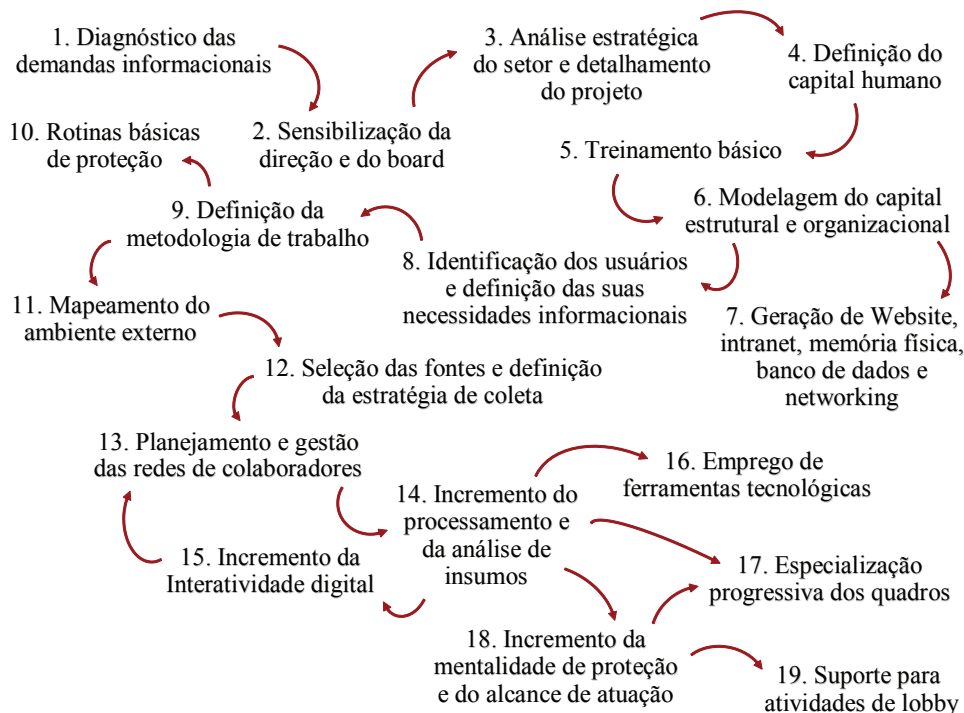
Nessa fase de evolução da implantação da CIE<sup>2</sup> o trabalho de processamento dos insumos informacionais já deve exigir uma boa interatividade funcional entre os coletores de informações, os analistas de Inteligência e os colaboradores em rede, o que será facilitado pelo aperfeiçoamento da Intranet de Inteligência, configurada também para permitir a manutenção segura da memória de fatos e situações. Contudo, deve-se ter consciência de que um bom desempenho de Inteligência costuma estar emoldurado por ferramentas tecnológicas e é aí que entram em cena os sistemas baseados em Inteligência Artificial, que permitem economizar tempo ao descobrir nas bases de dados tendências, anomalias e associações de dados relevantes invisíveis a olho nu. Tudo isso converge para o incremento da capacitação especializada dos quadros e dos processos de coleta, o que vem a aumentar a eficácia do processamento, com o aumento do alcance da CIE<sup>2</sup>, favorecendo a atividade de *lobby* no ambiente onde a organização desdobra seus interesses.

Por último, cuidados especiais devem ainda ser tomados para a eficácia de proteção dos conteúdos sensíveis manipulados no âmbito da CIE<sup>2</sup>. Será conveniente, então, um esforço de sensibilização sobre todos os integrantes da organização, uma vez que a proteção mais efetiva só se conseguirá com a participação deles nesse processo. A Figura 12 representa de forma simplificada a seqüência de ações referentes à implantação da CIE<sup>2</sup> em uma organização.





**Figura 12 – Implantação de uma CIE<sup>2</sup> em Organização Empresarial**



Como se pode constatar durante o processo de implantação da CIE<sup>2</sup> em uma organização empresarial, o elemento humano é peça fundamental na estrutura de Inteligência. Esse fato indica que o comprometimento de todos com os objetivos da organização favorece o processo de Inteligência. O método IE<sup>2</sup> estimula o envolvimento amplo dos colaboradores nas dinâmicas de Inteligência, pois os melhores Sistemas são os que valorizam seus recursos pessoais.

## 7.14 Representação-Síntese do Método Inteligência Empresarial Estratégica

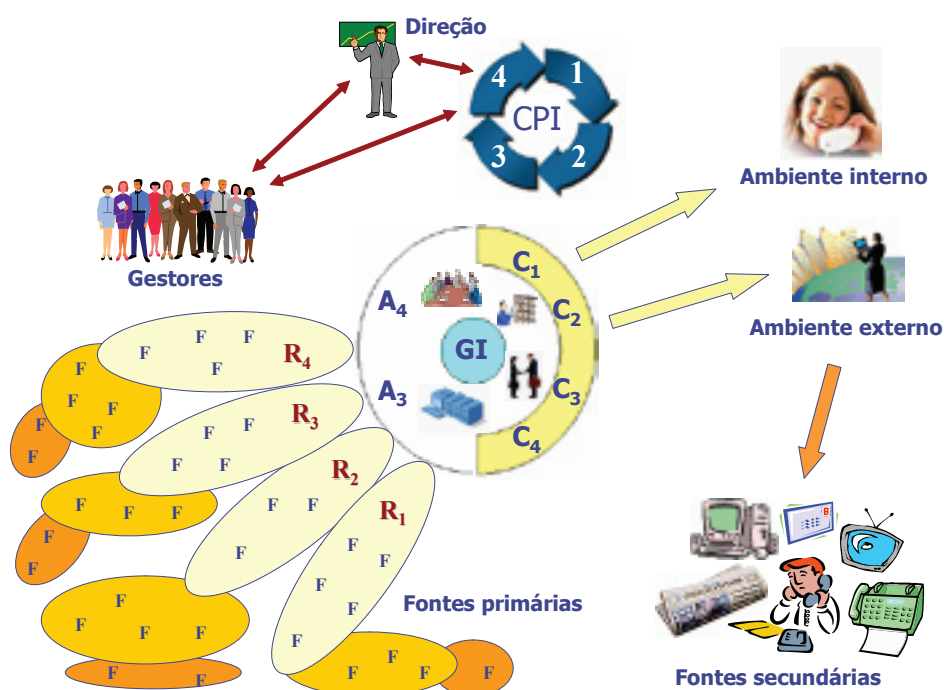
Existem muitas organizações mundo afora que ainda não incorporaram qualquer processo de Inteligência a sua planta organizacional e à cultura corporativa, e menos ainda integraram a pouca inteligência que conseguem produzir a sua arquitetura de tecnologia de informação. Essa inadequação estrutural dificulta a gestão dos empreendimentos e inviabiliza a feitura de muitos negócios, colocando em risco a própria sobrevivência das empresas.

O emprego do método IE<sup>2</sup> nas organizações empresariais permite coletar informações privilegiadas do ambiente externo, depurá-las e transformá-las em análise da situação de um concorrente, a fim de fazer uma idéia do seu *status* atual e dos seus objetivos futuros, e determinar como isso se relaciona com a



própria estratégia da empresa. Ao mesmo tempo, torna possível detectar a “entrada” de novas tecnologias no mercado, assinalar novos competidores em lugares inesperados e identificar interlocutores-chave. Essa é a proposta em questão, exequível na plena utilização do método IE<sup>2</sup>. A Figura 13 é uma representação sintética do método IE<sup>2</sup>. Ela caracteriza o funcionamento do CPI no âmbito da CIE<sup>2</sup>, no qual podem ser observadas as unidades de coleta, de análise e de controle, bem como as redes de colaboradores.

**Figura 13 – Representação-Síntese do Método IE<sup>2</sup>**



Ainda sobre o trabalho de rede realizado no âmbito de uma CIE<sup>2</sup>, deve ser esclarecido que o método IE<sup>2</sup> induz uma interatividade plena para toda a sua estrutura. Suportadas por uma infra-estrutura digital adequada (Intranet de Inteligência), as diversas redes que vão se formando (redes de colaboradores externos, redes de coletores de informação e redes de analistas de Inteligência) integram os atores de Inteligência dentro do mesmo ambiente virtual, o que lhes garante uma forte sinergia no processo de criação e aplicação do conhecimento, seja qual for o escopo profissional desejado pela organização, mormente a implantação e a geração de novos negócios.



## 7.15 O Caminho da Produção de IC

Em sentido figurado, e na vida corporativa também, existem caminhos que não levam a lugar algum, pois não há tomador de decisão que esteja isento de escolher uma rota equivocada, principalmente quando dispõe de poucas certezas sobre o ambiente. Há quem diga que o caminho se faz andando, mas, certamente, isto não deve ser aplicado à Inteligência Competitiva, porquanto seus objetivos devem ser previamente bem definidos e alcançáveis, sob pena de ocorrer o desperdício de recursos.

A pretensão do Caminho da Produção de IC é a de representar graficamente uma trilha lógica e racional para o trabalho de processamento em uma UIC, permitindo vislumbrar o encadeamento das ações que convergem para a produção das inteligências.

A representação gráfica ajuda a amenizar a abstração do CPI, porquanto mapeia claramente a transformação e a agregação de valor da matéria-prima (dado e informação) em conhecimento e inteligências num ciclo ininterrupto e inter-relacionado de ações especializadas.

O Caminho da Produção de IC torna visível esse esforço concentrado que vai desde a identificação da necessidade dos usuários do Sistema até a entrega de um produto de Inteligência ao consumidor. O alinhamento gráfico das tarefas torna transparente a “partida” do ciclo, com as providências que revestem e antecedem o trabalho de coleta específica de requisitos, e daí torna visível todo um circuito que leva à materialização da inteligência conclusiva, que subsidia as decisões e que gera sempre novas necessidades, renovando este processo quantas vezes for necessário, até o entendimento das questões e a redução dos níveis de incerteza sobre o ambiente.

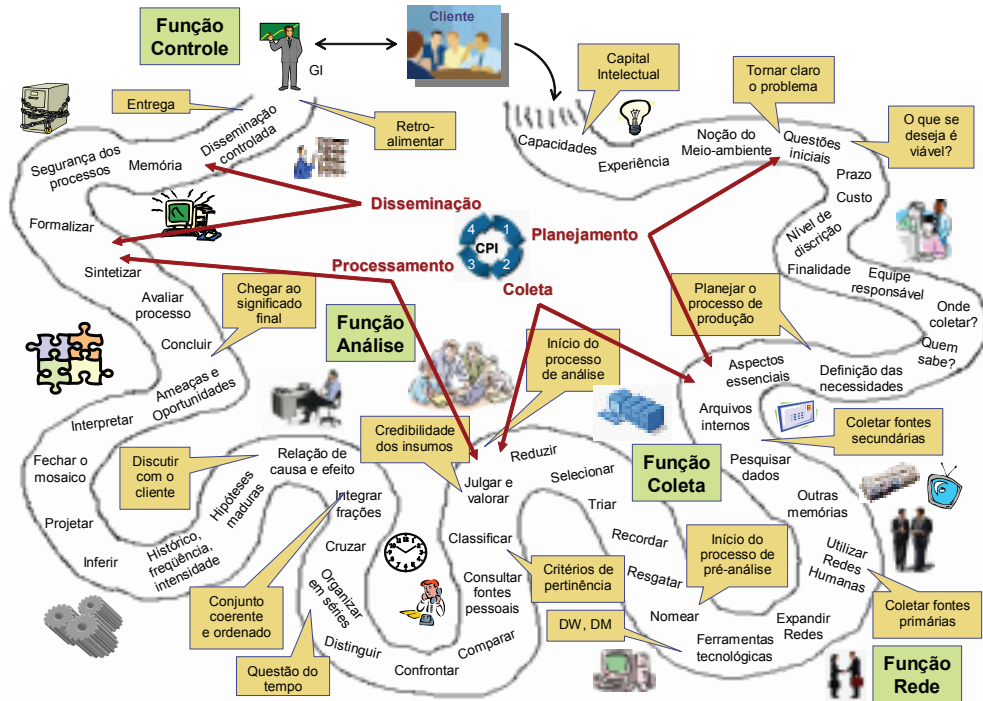
Embora seja comum a ocorrência simultânea de ações correspondentes a fases distintas no CPI (coleta de dados e difusão de inteligências, por exemplo), a seqüência gráfica de tarefas mostra o ordenamento às quatro fases do CPI: a identificação dos usuários das inteligências e a determinação das suas necessidades, bem como o planejamento do próprio funcionamento do CPI; a reunião de dados e informações; o processamento do material reunido; e a disseminação seletiva das inteligências produzidas.

## 7.16 Conclusão

Em termos doutrinários, a mera formulação de um problema de Inteligência é tão importante quanto a sua solução, a qual pode ser tão-somente uma questão de coleta bem-feita de informações pertinentes e o emprego eficaz de técnicas de análise. A colocação de novas perguntas que os competidores não conseguem pôr, segundo outras possibilidades, e a observação dos fatos e situações sob novos ângulos exigem preliminares criativas que agregam valor ao produto final, tornando a função Inteligência cada vez mais proativa nos ambientes onde atua.



Figura 14 – O Caminho da Produção de Inteligência Competitiva





## Referências

CARDOSO, JUNIOR, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de Inteligência Competitiva em organizações. Tubarão: Editora da Unisul, 2005.

CEPIK, M. **Espionagem e democracia**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

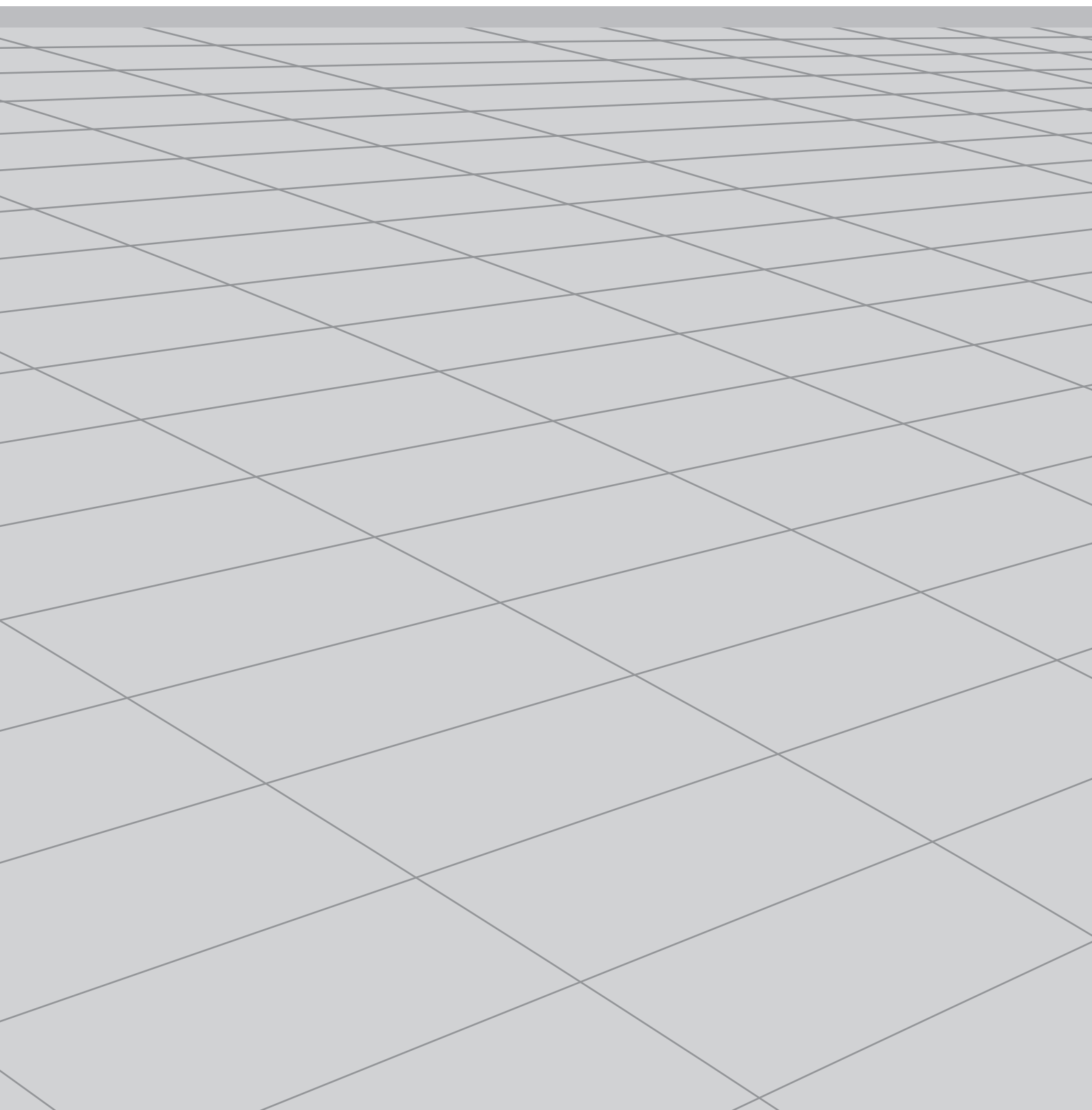
COUTINHO, E. M.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

PLATT, W. **A produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VIRILIO, P. **Cibermundo**: uma política suicida? Santiago: Dolmen Ediciones, 1997.





## 8 A Inteligência Competitiva e as Redes Humanas de Colaboradores

(tópicos essenciais)

### 8.1 A Inteligência cria relações e vínculos entre as pessoas

A Inteligência Competitiva é uma função que capta, analisa e emprega conexões (muitas vezes ocultas) entre pessoas, organizações, processos e situações.

Entre as suas principais capacidades sistêmicas estão a identificação de padrões de relacionamento social e o uso intensivo das tecnologias da informação e comunicação (TIC).

### 8.2 Mudando alguns paradigmas

A Inteligência – fator decisivo na sociedade do conhecimento – será inexoravelmente mais competitiva se estiver articulada em rede. (Cavalcanti, 2006)

O indivíduo sai de cena para dar lugar à comunidade.

O gênio enfurnado numa sala, pensando, perde força diante do poder interativo de uma rede de especialistas.



O esforço de informação individual isolada se rende ao poder da rede e suas múltiplas possibilidades.

### 8.3 Rede: uma definição clássica

Uma rede é um agrupamento de indivíduos, organizações ou entidades organizadas em bases não hierárquicas em torno de questões ou preocupações, as quais atuam proativamente e sistematicamente baseadas no compromisso e na confiança. (WHO, 1998)

A motivação para a agregação em rede de indivíduos ou organizações depende da percepção e definição de objetivos e interesses compartilháveis, que são alcançados por meio da interação no âmbito das redes (*networking*).

### 8.4 Origens do trabalho de rede

A noção de rede é bastante antiga. Etimologicamente, vem do latim *rete*, significando entrelaçamento de fios para formar um tecido.

A partir dessa noção de malha a palavra rede ganhou novos significados, passando a ser empregada em diferentes situações:

- Estrutura física reticulada (rede de esgoto, rede elétrica).
- Conjunto operativo de meios de comunicação (rede telefônica, rede de TV).
- Rede de computadores (Internet, intranet).
- Rede de organizações (rede bancária, rede pública de ensino, rede de distribuidores, rede de ONGs, rede de organizações criminosas).
- Conjunto de indivíduos e de grupos em ação (rede de contatos, rede de resistência, rede de espionagem, rede de apoio, etc.).

### 8.5 Redes: padrão básico organizativo de todos os sistemas vivos

Os ecossistemas são compreendidos como teias alimentares, ou seja, redes de organismos; por sua vez os organismos são redes de células, órgãos e sistemas de órgãos; e as células são redes de moléculas.

A rede é um padrão comum a todas as formas e níveis de vida. Onde quer que haja vida, há redes organizadas.





A vida do domínio social também pode ser compreendida em função do conceito de rede, mas neste caso já não estamos falando de reações químicas; estamos tratando de comunicações entre pessoas.

## 8.6 Redes de comunicações

À semelhança das redes biológicas, as redes sociais são entidades autogeradoras. Tais redes estão sempre criando novas comunicações, idéias e significados, que dão origem a novas comunicações.

À medida que as comunicações se multiplicam, as redes acabam produzindo um sistema comum de crenças e valores (cultura) que é continuamente sustentado por novas comunicações. Por meio da cultura os indivíduos adquirem sua identidade como membros da rede.

## 8.7 Redes humanas – ecos do passado no presente

Vaticano combateu e venceu a proliferação de heresias nos séculos 13 e 14 (Inquisição) com métodos redescobertos agora pela teoria das redes sem escala, na internet.

Quantas pessoas precisam ser contatadas para que você envie um recado a Osama bin Laden pela internet?

Provavelmente seis, dizem sociólogos americanos, segundo pesquisa *on-line* com mais de 60 mil voluntários que corrobora a famosa hipótese do “mundo pequeno”, na qual uns poucos elos separam uma pessoa de qualquer outra no mundo.

## 8.8 Organizações em rede

Como vimos, há tempos pessoas e organizações estabelecem entre si relações estruturadas em rede para alcançar objetivos comuns, mas, conforme ressalta Castells (1998), as arquiteturas de redes sociais ganharam uma nova vida na chamada Era do Conhecimento, valendo-se das TIC.

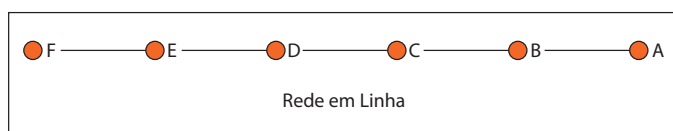
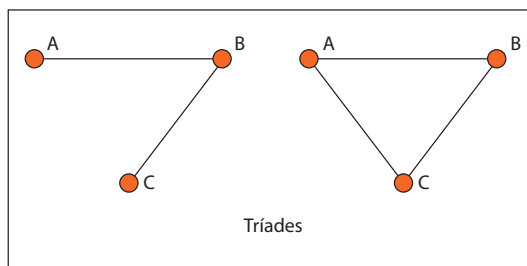
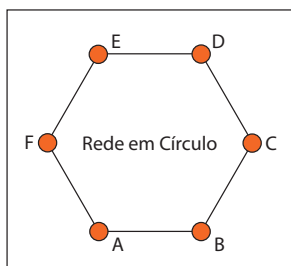
Uma rede de organizações geralmente tem o objetivo de facilitar a articulação entre pessoas e organizações, de modo a ampliar as possibilidades de decisão e ação dos indivíduos e da rede como um todo.



**Figura 15 – Estruturas Básicas de Rede**

Estruturas básicas de rede

● — ● Díade



## 8.9 Objetivos mais comuns das redes

A circulação e a troca de insumos informacionais.

O compartilhamento de experiências (transferência de conhecimento tácito, subjetivo e emocional).

A colaboração em ações e projetos.

O aprendizado coletivo e a inovação.

O fortalecimento dos laços entre os membros e a manutenção de um espírito de comunidade.

A ampliação do poder de pressão do grupo e uma melhor expectativa de segurança.

## 8.10 Estrutura das redes

As relações entre os indivíduos do grupo definem a estrutura da rede. A posição de cada “nó” (sujeito social) em relação à rede faz diferença, influenciando comportamentos, percepções e atitudes, para si e para todo o grupo.

Uma rede humana constitui um conjunto diferente de suas partes. A atuação de uma equipe não pode ser mensurada pelo simples somatório dos atributos daqueles que a compõem.



Das interações sociais surge o capital social. Enquanto os capitais estrutural e humano se encontram em cada “nó” como propriedade atomizada, o capital social se conserva nos laços como propriedade da estrutura social (COLEMAN, 1990).

## **8.11 Capital Social: o poder de cada nó**

O capital social deriva da posição estrutural ocupada pelos “nós” e depende da topologia da rede (forma e desenho assumido).

A posição dos laços em relação aos “nós” é muito importante. A qualidade e a disposição dos laços possibilitam a um ator facilitar ou não uma conexão e manipular recursos com maior desenvoltura que outros atores em sua rede.

A análise do capital social, sob o ponto de vista de estrutura, sugere que as posições ocupadas são recursos estratégicos que podem facilitar determinado curso de ação ou constranger outros.

## **8.12 Vantagens em relação às formas tradicionais (sistêmicas) de organização**

Reúnem “estoque” de conhecimento e detêm capital social.

Possibilitam o surgimento de iniciativas descentralizadas na medida em que os membros podem iniciar processos de comunicação e troca.

Têm maior flexibilidade em frente às mudanças do meio ambiente.

Possibilitam acomodar diversidade, favorecendo a inovação.

Propiciam troca de conhecimento e construção coletiva.

Abrem múltiplos canais de comunicação que facilitam a transmissão de informação e idéias.

São mais flexíveis, possibilitando a entrada e saída de membros e a adaptação diante de novos contextos.

Reconstituem-se mais rapidamente e sobrevivem com mais facilidade em ambientes hostis.

Favorecem o processo de aprendizagem coletiva (erros são identificados com mais facilidade e corrigidos)



## 8.13 Dificuldades das redes

Coordenação.

Definição de responsabilidades.

Descontrole e seus riscos de curto prazo.

Alocação de recursos.

Mensuração e avaliação de resultados.

Conflito de interesses e disputas de poder.

## 8.14 Funcionamento das redes

O funcionamento de uma rede depende do processo de interação entre os membros: discussão e construção coletiva que possibilite a identificação de interesses comuns, definição da missão e dos objetivos da rede e, finalmente, delineamento de ações concretas.

Os interesses comuns e as ações concretas realizáveis devem trazer benefícios para cada um dos participantes; caso contrário, corre-se o risco de se criar uma “rede no papel”, sem vida.

## 8.15 Manutenção das redes

Muitas redes acabam se dissolvendo quando não conseguem criar a “substância” necessária para o seu efetivo funcionamento, o processo de *networking* (com o conhecimento tácito, experiências subjetivas e emocionais).

A consequência mais comum neste caso é a perda de interesse por parte dos integrantes e o gradual afrouxamento dos laços ou “nós” que compõem a rede.

Sem a troca de informação, compartilhamento de experiências, aprendizado conjunto ou ação coletiva, a rede se enfraquece e sua existência perde a razão de ser.

Aquele que ao integrar uma rede supõe que estará adentrando um mundo harmônico, tranquilo e sem conflitos internos, comumente está enganado.



## 8.16 Fundamentos e paradigmas das redes

### Pactos e padrões

- Sem intencionalidade uma rede não consegue ser um sistema vivo, mas apenas um amontoado de possibilidades. É a própria rede que gera os padrões de conduta sob os quais os membros vão conviver.

### Valores e objetivos compartilhados

- Uma espécie de unidade ideológica, seu fator principal de união.

### Participação e colaboração

- Uma rede só existe quando em movimento; o “motor” da rede é a vontade de seus participantes. A participação deve ser colaborativa.

### Multiliderança e horizontalidade

- Uma rede não possui liderança direta nem chefe e as decisões são compartilhadas.

### Isomorfismo

- Todos na rede têm a mesma cara até que alguém se torna um novo referencial, pela inovação, e isso altera as características gerais.

### Conectividade e realimentação

- Numa rede a informação circula livremente entre os nós, emitida de pontos diversos, encaminhada de maneira não linear, gerando redundância e *feedback*.

### Descentralização e capilarização

- Uma rede não tem centro. Cada ponto é um centro em potencial. Pode desdobrar múltiplos níveis e segmentos autônomos. É uma estrutura que tende a ser anárquica.

### Dinamismo e isomorfismo

- Uma rede é um modelo plástico e dinâmico, com movimento que ultrapassa fronteiras físicas e geográficas. Redes são multifacetadas e cada retrato, tirado em momentos distintos, mostra uma nova imagem.



## 8.17 Considerações para o planejamento das redes

Propósito unificador

Valores compartilhados

Participantes independentes

Conexões voluntárias

Multiplicidade de lideranças

Formação de opinião

Interligação e transposição de fronteiras

## 8.18 Perguntas básicas para o planejamento das redes

Por quê?

- Indica a necessidade motivadora segundo uma visão de futuro.

O quê?

- Transforma o propósito coletivo em processos de trabalho, definindo o que precisa ser feito para alcançar objetivos e metas.

Como?

- De que maneira será feito para alcançar tais objetivos e metas?

Quando?

- Definição de um quadro cronológico de ações.

Quem?

- Definição do capital humano envolvido.



## 8.19 Animação das redes

As articulações individuais e coletivas devem ser tão livres quanto possível para facilitar as tarefas individuais e coletivas, dependendo da realidade de cada rede. Práticas comuns:

- Formação de Grupos de Trabalho para tratar de assuntos de interesse da rede (temáticos ou operacionais).
- Criação de Fóruns para encontros virtuais. Os Fóruns são encontros periódicos em que temas relevantes são debatidos para se buscar formas de compartilhamento de experiências e solução de problemas.
- Reuniões presenciais.
- Outras articulações criativas (não técnicas, informais, como retiros, submersão, etc.)

## 8.20 Sistematizando as redes de IC

### 1. Elaborar o inventário de relacionamentos

Trazer ao consciente a rede de contatos já existentes (com quem se poderia contar para mobilizar uma rede).

Analistas e colaboradores devem fazer o *download* mental dos contatos (inventariar os relacionamentos aproveitáveis).

### 2. Segmentar o inventário por áreas de interesse

Listagens de áreas em nível 1:

- Parentes, amigos íntimos, mentores...
- Contatos sociais: clube, associações, igreja, academia...
- Contatos acadêmicos: professores, colegas...
- Contatos profissionais: colegas de trabalho, parceiros, fornecedores, clientes, antigos colegas, consultores, competidores...

Listagens em níveis subsequentes:

- Amigos dos amigos (aqueles que são relevantes e alcançáveis)

### 3. Fazer o desenho preliminar das redes por áreas

### 4. Estimar a potencialidade de cada colaborador em rede



#### Perguntas a serem respondidas

- Qual o grau de relação entre as pessoas consideradas?
- Como elas podem nos ajudar?
- O que temos a lhes oferecer? (moeda de troca)
- Qual é o seu nível de informação e decisão no contexto considerado?
- O quanto podemos contar com elas? (disponibilidade)
- Segundo o contexto, que acessos especiais elas têm que possam favorecer a extensão de uma rede?

#### 5. Caracterizar a demanda informacional (mapeamento da incerteza)

Caracterização da demanda (área de incerteza).

Seleção das áreas de interesse que podem influenciar no atendimento da demanda.

Levar em consideração o grau de relação dos membros.

Definir as áreas em que deve ser dedicada maior atenção.

#### 6. Dar início ao processo de inclusão informacional

O Gestor de uma Unidade de Inteligência não deve fixar-se exclusivamente a um determinado gabinete, mas ter um lugar onde possa sentar-se com os demais atores do processo informacional, nos locais de passagem das perguntas e respostas.

Apagando fronteiras hierárquicas, mantém sempre a “porta aberta”, numa atitude de “subversão positiva”, reconhecendo autorias e partilhando resultados.

Compreendendo que a sua atuação é de longo prazo, esmera-se na diplomacia, liderança e discrição. Incute confiança naqueles que se sentem excluídos do processo de Inteligência, pois o monopólio de decisão restringe as oportunidades ou as alternativas competitivas internas do sistema.

#### 7. Registrar as redes

Temas de abordagem

Integrantes e o grau de relação

Dados cadastrais dos integrantes

Idéias para *follow-up*





Plano de expansão

Tipos de acesso (direto, indireto e potencial)

Acompanhamento das atividades

#### 8. “Alimentar” as redes

Deixar tudo às claras.

- O *modus operandi* de rede não pode ser o de uma “caixa-preta”.
- É preciso abolir a tendência natural ao secretismo, que engessa a administração e prejudica a eficácia da rede.

Agir com respeito e integridade nas relações.

Compartilhar informação.

Oferecer mais do que o outro espera.

#### 9. Exercitar atividades de lobby

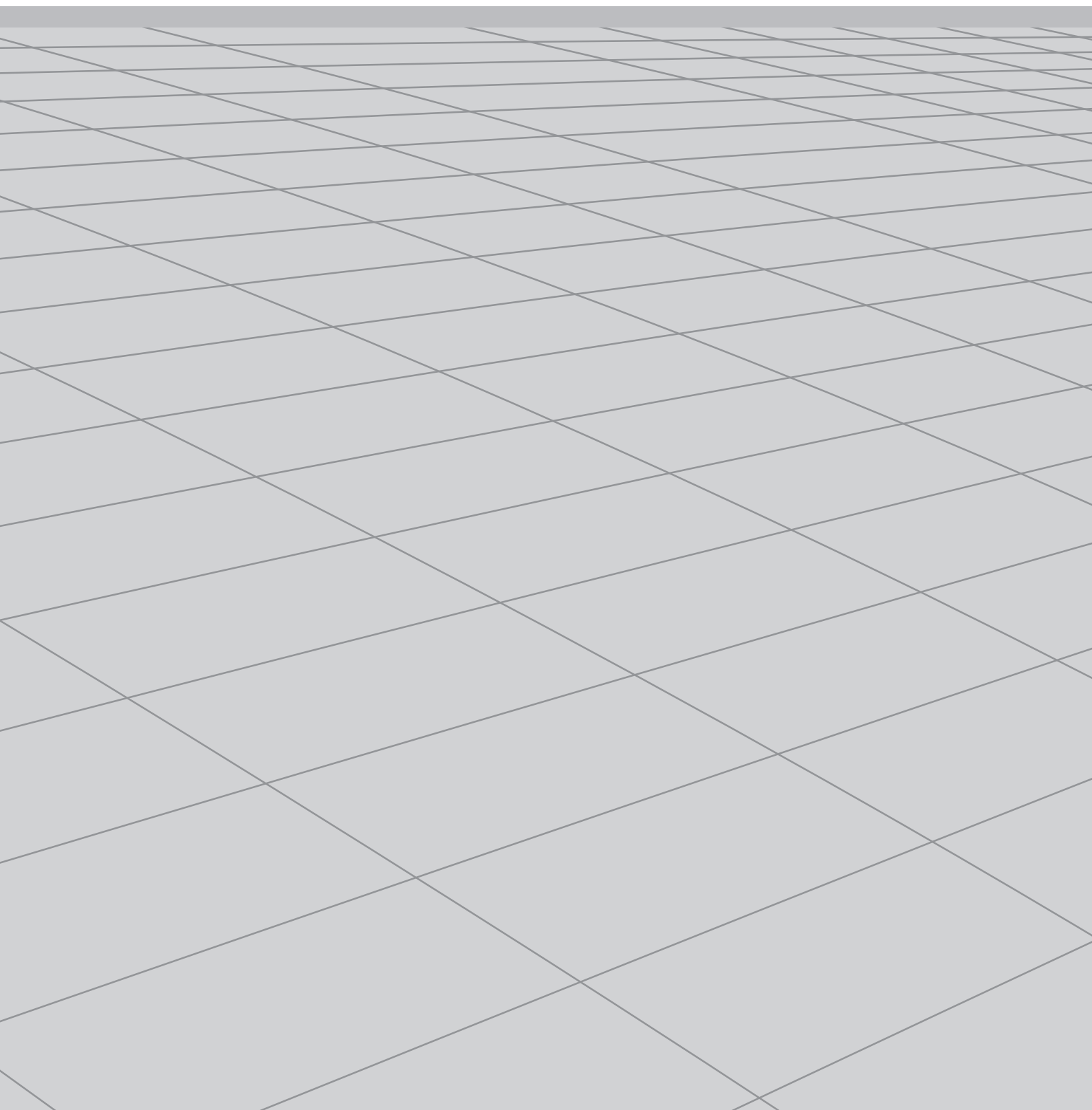
A arte de influenciar outras pessoas deve ser bem praticada não só no interior, mas também no exterior da empresa.

*Lobby* consiste na arte de acomodar o interesse geral aos interesses particulares, econômicos e associativos.

O *lobby* é o prolongamento do Sistema de IC, exercido por meio das redes.

O *lobby* pode ser articulado em organizações governamentais, associações de classe, sindicatos, organizações do terceiro setor, etc.

Desenhar o mapa das personalidades passíveis de serem influenciadas é um dos objetivos da IC.



## 9 A Comunicação na Inteligência Competitiva

As organizações são integradas por pessoas que se comunicam e compõem grupos que conformam opiniões e reúnem conhecimentos. Dessa maneira, organizações, pessoas e conhecimentos se interligam e interagem numa roupagem do composto da inteligência competitiva. A comunicação, nesse contexto, serve como ponto de conexão entre esses elementos básicos.

As pessoas usam comunicação o tempo todo. Ao negociar uma compra, ao expor opiniões, ao conversar com o chefe ou com o subordinado, ao tratar com temas delicados ou simplesmente descontraír no *happy hour*, a comunicação está presente.

Até no silêncio da sala onde trabalham várias pessoas a comunicação ou a falta dela facilita ou dificulta as tarefas em execução, em grupo ou individuais.

O processo de comunicação pode ser considerado como uma atividade intangível na atividade de inteligência competitiva. As pessoas sabem que existem técnicas que lhes permite usar bem a oportunidade que têm. Por outro lado, muitas vezes sentem que faltou algo ou que nem tudo ocorreu como esperavam, e a razão disso reside em algum obstáculo ligado à incompreensão da terminologia utilizada, à má impressão causada ou ao diminuto tempo para explicar muita coisa.

Evidente que o assunto comunicação não se esgota nessa abordagem. O objetivo é que isso sirva de alerta para aspectos muitas vezes deixados de lado e que, ao contrário, podem ser explorados com vigor, favorecendo os resultados obtidos em termos de inteligência competitiva.



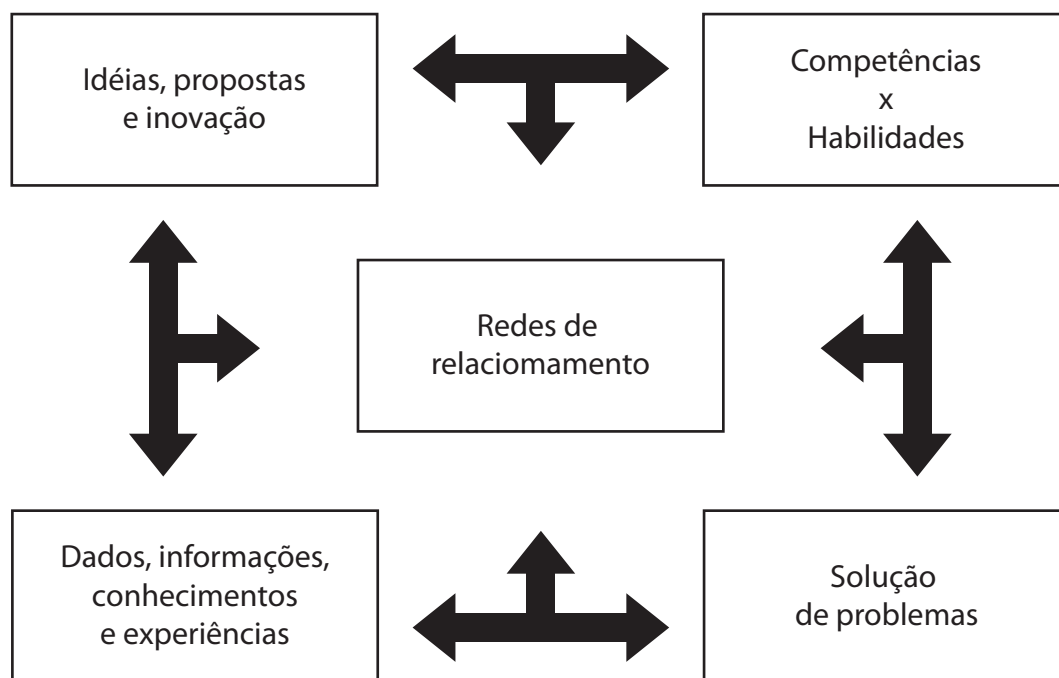
## 9.1 O indivíduo diante dos novos paradigmas sociais e de relacionamento

As mudanças na sociedade, entre elas a consolidação da democracia, as demandas sociais e ambientais e as mídias digitais, desmontaram os tradicionais conceitos. Nesse contexto, as empresas precisam ser percebidas pela sociedade também como organizações socialmente responsáveis e não apenas como unidades de produção.

Hoje, o mundo é constituído por relações. E nele, o consumidor e a sociedade impõem às empresas — como condição para estabelecer uma relação regular, saudável, duradoura e benéfica — questões de natureza econômica, social, ambiental, histórica e cultural, observadas ou percebidas nas atitudes das organizações, cobradas pela coerência e responsabilizadas por seus atos.

Fundamentalmente, a comunicação é grande facilitadora da Inteligência Competitiva. Por intermédio da comunicação ocorre a construção de redes de relacionamento, e é por aí que fluem dados, informações e experiências. É pelas redes que se buscam soluções aos problemas, onde se acham competências e habilidades e de onde emergem idéias e propostas inovadoras.

**Figura 16 – Construção de Redes de Relacionamento**



Fonte: o autor.



## 9.2 Os novos atores e os públicos de interesse da organização: visão dos *stakeholders*

A comunicação social não envolve apenas informar dados. Ela muda comportamentos, altera atitudes, facilita ações, obtém adesões a medidas e planos.

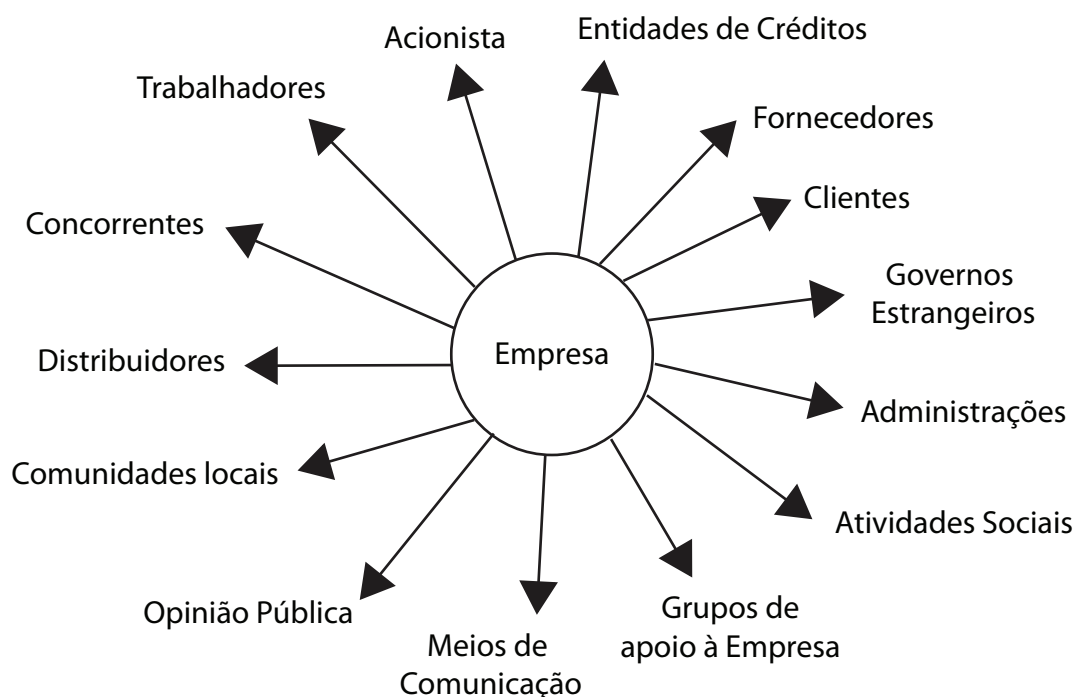
Nesse contexto, visando a futuras ações de comunicação, a comunicação deve considerar:

Quais são os públicos envolvidos?

Quais são as idéias-chave a serem trabalhadas pela comunicação?

O que se deseja da comunicação?

**Figura 17 – Visão dos *Stakeholders***



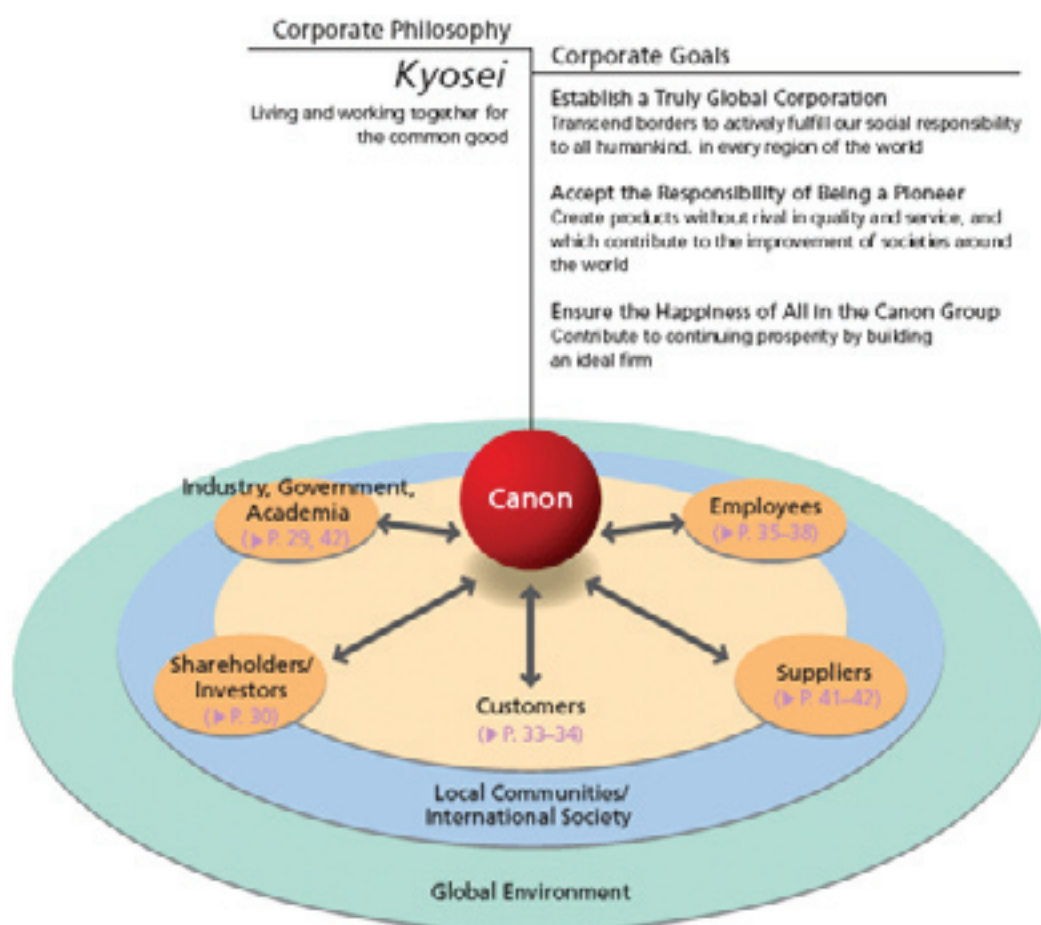
Fonte: o autor.

A credibilidade tão desejada pela comunicação está na cobertura de um fato, no registro de uma ação que esteja ocorrendo. Daí o cuidado em prometer e dizer que vai fazer determinada coisa e, no prazo estipulado e no lugar marcado, nada acontecer.



*Stakeholder* é termo incorporado do idioma inglês, amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior para se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos *stakeholders* envolvidos.

**Figura 18 – Exemplos de *stakeholders* do Cânon Group (disponível em [www.canon.com.br](http://www.canon.com.br))**



### 9.3 Mapeamento e identificação dos públicos

Objetivo de mapeamento é caracterizar, identificar e listar segmentos de públicos e públicos, seu perfil, seu nível de relacionamento, seu poder de influência, liderança e seus eventuais problemas para posterior ação comunicacional. O foco reside em aprimorar a convivência entre a organização e seus públicos.



- Etapa fundamental;
- Levantar todos os públicos e destacar os prioritários;
- Caracterização de novos *stakeholders*;
- Desenvolvimento de relacionamentos duradouros;
- Novas conexões com os públicos.

### **Como os públicos podem influenciar as organizações**

**Decisão:** a autorização ou concordância permite o exercício das atividades da organização.

Exemplos: diretoria, governo, comissões de trabalhadores.

**Consulta:** são sondados pela organização quando esta pretende agir.

Exemplos: acionistas, sindicatos, patronais, governo.

**De comportamento:** a atuação pode frear ou favorecer a ação da organização.

Exemplos: funcionários, clientes.

**De opinião:** a manifestação de seu julgamento influencia a organização.

Exemplo: líderes de opinião, empresários, jornalistas, comentaristas de rádio e tv.

James Grunig e Told Hunt, em 1984/1987, elaboraram a “**teoria situacional de públicos**”

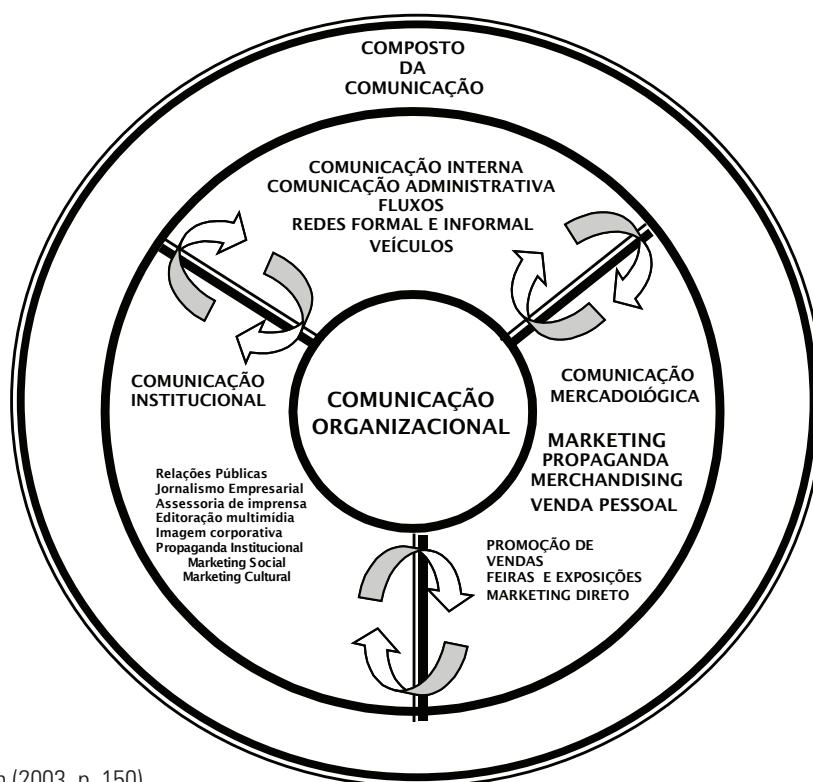
1. Públicos de todos os problemas – ativos em todas as situações;
2. Públicos apáticos – não dão atenção aos problemas;
3. Públicos de problemas simples – ativos em uma só questão do problema ou em parcela de problemas que afeta pequena parte da população;
4. Públicos de problemas “quentes” – ativos num problema que envolve de perto cada elemento da população e tem cobertura extensiva da mídia.

## **9.4 O conceito de comunicação integrada e suas áreas de atuação**

A comunicação permeia os diferentes grupos de pessoas que integram as organizações ou os diferentes agrupamentos de seres humanos que com ela interagem. Constituem e conformam os diversos públicos de interesse para os quais se volta a comunicação.

Segundo Kunsch (2003), o fenômeno da comunicação ocorre por diferentes modalidades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação administrativa.

**Figura 19 – Composto da Comunicação Organizacional**



Fonte: Kunsch (2003, p. 150).

A Profa. Margarida Kunsch (KUNSCH, 2003) desenvolve a concepção de uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas da comunicação como um ato ou esforço coordenado e simultâneo. O chamado composto da comunicação organizacional permite a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral.

A comunicação institucional compreende relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural. A comunicação mercadológica abrange as áreas de marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, merchandising, venda pessoal. A comunicação administrativa, por sua vez, atua nos fluxos de mensagens, nas redes formais e informais e com os veículos utilizados na organização. Neste espaço, existe também a comunicação interna.

A comunicação administrativa, em síntese, não se confunde com a comunicação interna nem é substituída por ela. A comunicação interna constitui um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a integração possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação





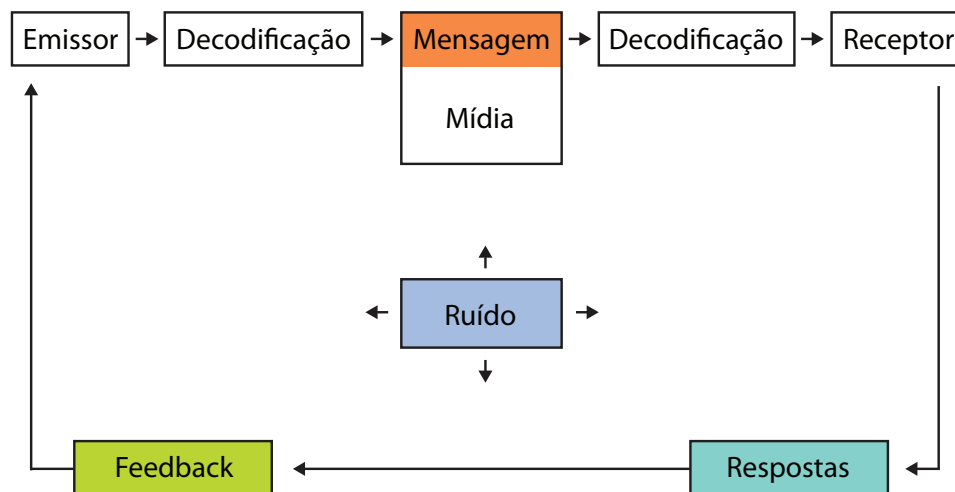
institucional e até da comunicação mercadológica. Ela percorre todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.

Muitas variáveis que atuam no tema da comunicação nas organizações. A comunicação integrada, a questão da imagem e a problemática das barreiras à comunicação constituem pontos bastante pertinentes que permitem lançar um olhar crítico de como ocorre a comunicação nas organizações.

## 9.5 As Barreiras de Comunicação e sua importância para a Inteligência Competitiva

É importante abordar a questão das barreiras em face da problemática que representa para as organizações e a gestão do processo comunicativo. Barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa.

Figura 20 – Barreiras de Comunicação



De modo geral, as barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica. Existem muitas maneiras de classificar as barreiras que se colocam à comunicação nas organizações. Não só os pesquisadores da comunicação se encarregam de considerá-las, como também autores que se dedicam aos estudos das organizações e do comportamento organizacional.

No ambiente organizacional, as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos. São as barreiras pessoais.



As **barreiras administrativas/burocráticas** têm a ver com a distância física; a especialização das funções-tarefa; as relações de poder, autoridade e *status*; e a posse das informações.

O **excesso de informações** é outra barreira bastante presente na atualidade. A sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos causam uma espécie de saturação para o receptor.

A falta de seleção e de prioridades acaba confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz. É impossível as pessoas observarem e assimilarem todas as mensagens com que são bombardeadas no seu ambiente social e nas organizações onde trabalham.

As **comunicações incompletas e parciais** também formam uma barreira na comunicação organizacional. São encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas, etc.

Outro aspecto a considerar é como os públicos da organização compreendem os símbolos comuns utilizados na comunicação. **Problemas de semântica** advêm do fato de que as palavras e a simbologia empregadas podem significar coisas inteiramente diversas para as diferentes pessoas envolvidas no processo. A compreensão dos símbolos está no receptor, e não nas palavras.

A denominada **filtragem** ocorre quando se manipula a informação para que esta seja percebida positivamente pelo receptor. É comum as bases esconderem informações desfavoráveis nas mensagens que chegam aos escalões dirigentes.

Os grupos, em virtude da coesão ou mesmo da auto-estima, às vezes criam um vocabulário específico, que só os seus membros entendem. É a chamada **linguagem intragrupal**, que por não ser do domínio comum, mas apenas de determinado grupo técnico, operacional, profissional ou social, pode se transformar numa barreira da comunicação organizacional.

As diferenças de *status*, representadas por níveis hierárquicos e símbolos, podem ser barreiras à comunicação enquanto parecerem uma ameaça a alguém que está num nível inferior. Essas diferenças contribuem para aumentar a competição entre pessoas e departamentos em tomo do poder e para o hiato de comunicação entre os vários níveis, sobretudo entre superiores e subordinados.

Outra barreira muito comum na comunicação organizacional é a **pressão de tempo**, que impede um encontro mais freqüente entre chefes e subalternos. Esse "curto-circuito" no processo comunicativo pode gerar problemas com conseqüências mais amplas, comprometendo a eficiência e a eficácia da comunicação.



*Conforme já explicado, existem abordagens mais detalhadas em função de aspectos que o espaço desse trabalho não permite desenvolver. No entanto, as idéias fundamentais apresentadas permitem a aplicação no escopo da relação entre comunicação, cultura organizacional e inteligência competitiva.*

Starec (2001) realizou interessante trabalho partindo do pressuposto de que o fluxo de informação numa instituição de ensino superior precisa ser visto como estratégia competitiva, tendo em vista a relevância da informação nos dias de hoje.

São informações das mais diversas áreas e fontes produzidas de forma contínua que precisam ser recuperadas, classificadas, organizadas, processadas, analisadas e difundidas pela organização para gerar conhecimento e, numa etapa posterior, inteligência competitiva. Na realidade, informação relevante que chega a tempo para a tomada de decisão é uma questão de sobrevivência nos dias de hoje.

O autor comenta duas questões levantadas pelo poeta americano T. S. Elliot:

*“Quanta informação perdemos devido à comunicação?  
Quanto conhecimento perdemos por causa da informação?”*

E discute barreiras da comunicação da informação e os “pecados informacionais na universidade”, ilustrando com um modelo de mandala o fluxo de informação na universidade.

Segundo Starec:

- a informação está, de fato, presente em todas as atividades humanas, sociais, científicas, tecnológicas, culturais, políticas e econômicas, assumindo um novo *status* e importância;
- a informação é um bem perecível que tem seu tempo de vida útil determinado pelo conhecimento e pelas decisões que a própria informação pode gerar;
- o fluxo de informações permitirá que informações variadas e produzidas de forma contínua que precisam ser recuperadas, classificadas, organizadas, processadas, analisadas e difundidas pela organização.

O autor propõe a figura de uma mandala para mostrar que a informação estratégica vaga pela organização de várias formas, podendo ser recuperada e divulgada e outras vezes não sendo encontrada a tempo ou seu volume é tão grande que não se consegue analisar.

A busca pela informação relevante, customizada, otimizada para a tomada de decisão é o objetivo principal. É o foco, a mira, ou o centro da mandala. Este reflete o problema-chave: recuperar a tempo e em tempo real a informação relevante para a tomada de decisão.



**Figura 21 – Mandala da Informação Universitária**



Fonte: Starec, 2002 – A Mandala da Informação Universitária.

Adaptando a Mandala numa visão organizacional, o centro da mandala está rodeado por quatro grandes setores que simbolizam, para ajudar na compreensão, as quatro grandes áreas geradoras de informação:

Organização (Academia)

Administração

Comunicação

Mercado

A **Organização** (Academia) formaria o núcleo central, envolvido por setores de arquivos (bibliotecas), pesquisas (estudos, ensaios, trabalhos de pesquisas, auditorias), como fontes permanentes de informação. Os funcionários (colaboradores ou os alunos e professores da academia) também seriam considerados fontes primárias de informação que ainda não foram incorporadas de forma eficaz ao processo de recuperação de informação universitária e de tomada de decisão.

A **Administração** é onde circundam as tecnologias de informação e comunicação, recursos humanos, compras, telemarketing, operações financeiras, logísticas e todos os demais setores administrativos. O



maior desafio aqui é incorporar os funcionários ao processo de recuperação de informação. Eles possuem informações que podem ser relevantes para a tomada de decisão, mas a dificuldade é adotar critérios para recuperar isso e os motivar para que participem do processo.

A **Comunicação**, por sua vez, é a área responsável para levar mensagens da organização considerada até o mercado, comunidade, governo, sociedade de uma forma geral. A grande área da Comunicação, várias subáreas como a comunicação interna e externa, a divulgação e o marketing formam a chave para atingir as metas organizacionais e determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo.

Informações relevantes sobre organizações que agreguem valor e que seriam fatores-chave de sucesso acabam esbarrando em sérias barreiras.

Por fim, o **Mercado** é a última grande área geradora de informação.

Adentrando a mandala, observam-se quatro barreiras para o livre fluxo da informação universitária:

### **Competência**

### **Cultura e Diálogo**

### **Linguagem e Discurso**

### **Infra-Estrutura Organizacional**

A primeira das barreiras, a da **Competência**: as pessoas como insumo essencial! Qualquer sistema precisa, antes de tudo, lidar com a questão dos recursos humanos na organização. Se não houver comprometimento do pessoal envolvido, poucas são as chances de atingir os objetivos.

A segunda barreira é a da **Cultura e do Diálogo**, em que a unidade de linguagem e as qualidades da mensagem — clareza, objetividade, coerência, exatidão e transparência — podem evitar que informações relevantes se percam pelos caminhos da organização.

A terceira barreira é a da **Linguagem e do Discurso**, em que se deve buscar a harmonia entre as diversas partes integrantes do processo de comunicação que fazem a mensagem chegar do emissor ao receptor. Deve ser considerado, ainda, não apenas o que é dito, mas como isso ocorre. Aqui entra em cena a questão da linguagem não-verbal.

A quarta é última barreira, segundo Starec (2001), tem a ver com a da **infra-estrutura organizacional**. É preciso criar uma dinâmica para que as informações circulem sem preconceitos, que não haja concentração da informação e do conhecimento.



As tecnologias de informação e de comunicação, por seu lado, surgiram para facilitar, mas, por vezes, ocorre que elas acabam dificultando o dia-a-dia nas organizações, criando uma dependência tal, que fica difícil trabalhar sem elas. O problema aqui é que nenhum sistema está imune a falhas e a defeitos, e quando eles ficam fora do ar, para muitos fica impossível trabalhar.

Em torno de cada uma das grandes áreas da informação organizacional que estão em constante movimento circulam os sete *pecados capitais*: **Avareza, Gula, Inveja, Ira, Luxúria, Preguiça e Soberba.**

**Avareza: concentração da informação em determinados departamentos e/ou pessoas.**

*Você sabe tudo que precisa na organização, em tempo útil?*

*Você sabe o que não sabe?*

**Gula: excesso de informação que gera o caos informacional**

*Quantas informações sua empresa processa?*

*Todos os relatórios que chegam à sua mesa são relevantes para sua função?*

**Ira: desorientação causada pela falta de informação.** Decisões importantes são tomadas sem as informações necessárias e elas podem estar vagando “perdidas” pelos “corredores” da empresa.

*Você sabe tudo que existe nos arquivos da sua sala? E nas “gavetas” da sua mesa?*

*Quem sabe não estaria no seu computador?*

**Inveja: problemas com a materialidade da informação.** Tecnologias de Informação e de Comunicação, Sistema de Informação, Sistema de Gerenciamento de Informações, Sistema de Informações para Marketing, Sistema de Relatórios de Acompanhamento Financeiro, Sistemas de Recursos Humanos, Sistema de Orçamento...

*Todos estão integrados e trabalham com a mesma base de dados? Quem os atualiza? Quando parte deste sistema sai do ar...*

**Luxúria: problemas na estética da comunicação/falhas nos processos de comunicação**

A Comunicação está presente em todas as relações humanas. E como estão os canais formais da organização? O ser humano está o tempo todo se comunicando, seja através do verbo ou ainda da linguagem corporal - dos gestos, modos, hábitos e expressões, a comunicação não-verbal que segundo alguns autores seria responsável por até 90% da comunicação humana.

*Os fluxos de comunicação interagem adequadamente com a estrutura da organização?*

*Como está a comunicação interna na empresa?*

**Preguiça: a questão da obsolescência da informação.** Ocorre quando informações importantes chegam tarde demais. A obsolescência da informação é um dos problemas, ou melhor, é um dos pecados que precisam ser tratados com todo o cuidado. O que é relevante agora pode não ser mais daqui a alguns



instantes. A quantidade de barreiras impedindo o fluxo de informação é enorme. Não basta ter a informação certa, é preciso tê-la na hora certa.

**Soberba: dificuldades culturais e organizacionais em usar fontes informais de informação.** *Ter dados e conhecê-los é cultura. Saber processá-los, transformando-os em informação é uma questão de sobrevivência. Saber usar a informação é a arte do poder* (Philip Kotler). Segundo Starec (2001), é justamente o poder de possuir a informação que leva ao pecado informacional da *Soberba*. Este orgulho excessivo pode causar sérios danos ao fluxo informacional na organização.

**Quadro 3 – Tipos de comunicação e suas influências na Inteligência Competitiva**

Contexto da comunicação	Tipo ou nível de análise	Influência primária na transmissão de informações
Independente da organização	Interpessoal	Fenômenos cognitivos e papéis e normas sociais
Dentro da organização	Interpessoal Interunidades	Papéis e normas org. + normas sociais Relações interdepartamentais, efeitos conjuntos das informações trocadas
Externo à organização	Interorganizacional Organizacional-ambiental	Relações entre as organizações Componentes ambientais

## 9.6 As redes formais e informais

A comunicação interna flui segundo duas grandes redes dentro da empresa: uma rede formal e outra informal.

**Formal** – Segue a estrutura da escala hierárquica, é planejada, considerada, controlada. Retrata a cadeia de autoridade.

**Informal** – surge espontaneamente, no bate-papo no café ou da necessidade dos artefatos. As redes informais transitam em qualquer direção, passando, muitas vezes, por cima dos níveis de autoridade.

As duas processam de formas diferentes, em situações próprias e com projetos específicos.

É preciso ter muito cuidado e compreensão com a rede informal, pois é por ela que vazam os sentimentos do público interno. Por não se apresentar de maneira tão visível, muitas vezes fica relegada a um segundo plano.

*O sistema formal de comunicação de toda a organização é sempre suplementado, no decorrer de pouco tempo, pela rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais existentes.*



A comunicação informal trata das interpretações subjetivas dos enunciados emitidos formalmente pela organização. Uma das formas mais correntes, e ainda não suficientemente investigada, de interpretação dos enunciados emitidos pelas empresas é o boato.

## 9.7 Boato: a mídia mais antiga do mundo

- Ele sempre existiu, está em todos os lugares e está presente em todos os aspectos da nossa vida social, profissional, sentimental, etc.
- O boato é uma informação: ele traz elementos novos sobre uma pessoa ou um acontecimento ligados à atualidade.
- O boato está destinado a ser aumentado.
- O boato procura convencer e preencher vazios no sistema de comunicação formal.
- Recebe outras denominações: rádio-peão, rumor, informação inverídica, disse-me-disse, rádio-mexerico, ou simplesmente fofoca.
- O boato possui três características principais:
  - não é controlado pela administração;
  - é tido pela maioria dos funcionários como mais digno de crédito e confiável que os comunicados formais;
  - é amplamente utilizado para atender aos interesses pessoais daqueles que o praticam.
- Três tipos de boatos: os otimistas - tomam os desejos como realidade; os que exprimem medo ou ansiedade – como se fosse acontecer uma catástrofe; e os que semeiam a discórdia entre o grupo.
- Equação para explicar o fenômeno da circulação dos boatos:  $B = I \times A$

**I** (importância do assunto para difusores e receptores)

**A** (ambigüidade de que os fatos narrados estão revestidos)

(se a importância for nula ou se não houver ambigüidade não existirá boato.)

- No boato enfatiza-se: sua fonte não oficial (e não necessariamente falsa) e informações paralelas (e não controladas).
- Ao desmentir um boato, a informação deve ser repetida muitas vezes para que as pessoas acreditem, já que o desmentido não chama tanta atenção e a própria exatidão pode parecer menos interessante. Porém, no momento em que é revelado o “segredo”, acaba-se a curiosidade.
- Impossível acabar com os boatos, eles são inevitáveis.
- Pode-se enfraquecer os fatores que levam ao surgimento de um boato, como a subinformação, a superinformação ou a desinformação, através de uma comunicação transparente e aberta.





## 9.8 Os fluxos comunicativos

As comunicações podem ocorrer através dos seguintes fluxos:

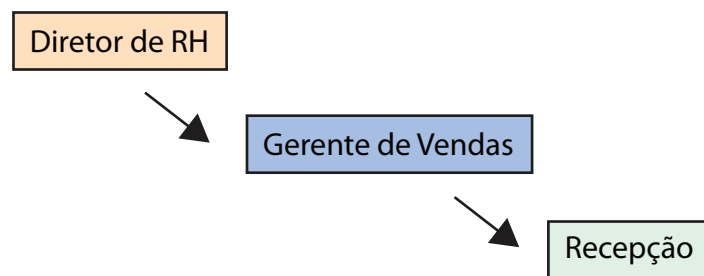
**Horizontal:** realizado entre unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico.

**Figura 22 – Fluxo de comunicação Horizontal**



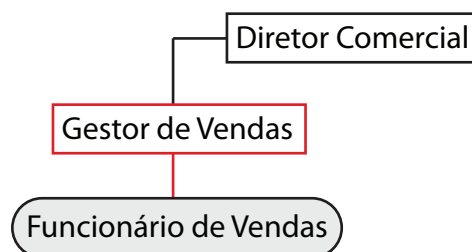
**Diagonal ou transversal:** realizado entre unidades organizacionais e níveis diferentes.

**Figura 23 – Fluxo de comunicação Diagonal ou transversal**



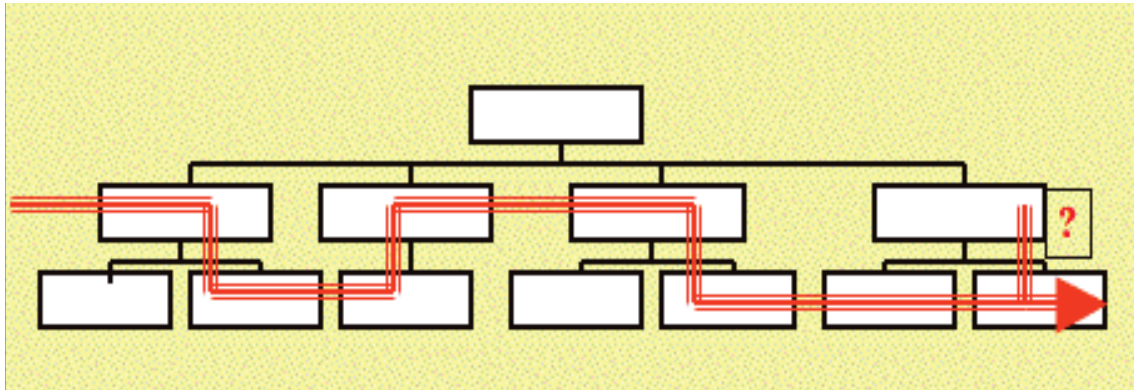
**Vertical:** realizado entre níveis diferentes, mas da mesma área.

**Figura 24 – Fluxo de comunicação Vertical**



Seria possível um fluxo de comunicação deste tipo?

**Figura 25 – Seria possível um fluxo de comunicação deste tipo?**



## 9.9 A questão da imagem, a prevenção de crises e seu papel na Inteligência Competitiva

A imagem das organizações é importante para empresas que se valem de processos de inteligência competitiva. Imagem tem a ver com credibilidade e com a sobrevivência das organizações. Neves (2000) sustenta que as instituições do Governo, Congresso, Poder Judiciário, entre outras, não têm boa imagem e que isso acontece no mundo todo. Segundo esse autor:

A diferença é que, em muitas outras culturas, já se percebeu que este é um problema grave e que precisa ser administrado. [...] Evidente que ter imagem ruim é uma complicação séria para as instituições e para as categorias profissionais. Não ter credibilidade significa, entre outras coisas, prejudicar o próprio desempenho e comprometer a produtividade. Não ter credibilidade significa sempre sofrer perdas (NEVES, 2000, p. 13-14).

O mesmo autor comenta, ainda, que a imagem é construída com inteligência, informações, pesquisas, processos, uso de técnicas, ações coordenadas, com habilidades específicas e profissionalismo. Segundo esse autor, "Imagem não é problema de um profissional na empresa ou de um departamento. É problema de todos, a começar do Número 1" (NEVES, 2000, p. 37).

A identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas a uma corporação pelos seus membros, públicos internos ou externos. Ao explicar esse enfoque, Francisco Gaudêncio Torquato (1986) explica e estabelece uma diferença em relação ao conceito de imagem:

As organizações têm uma identidade que pode ser clara, confusa, difusa e até uma "identidade não-identificável", na medida em que ninguém percebe o que ela faz, apenas sabe que existe. Por identidade, portanto, deve-se entender a soma das maneiras que



uma organização escolhe para identificar-se perante seus públicos. Imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos (TORQUATO, 1986, p. 97).

Trata-se, portanto, de oferecer suporte visual aos elementos do tipo valores, normas, missão e símbolos das organizações. A questão da imagem e da identidade das organizações tem muito a ver com o caso da cultura organizacional e da imagem das organizações que se utilizam da inteligência competitiva.

## **9.10 Aspectos gerais da comunicação social em situações de crise**

Os melhores planos e estratégias e as medidas mais adequadas e lógicas para resolver uma situação de crise podem se tornar inócuos caso não estejam associados a mecanismos de comunicação.

É entendimento de vários autores e pesquisadores dessa área que a comunicação tem caráter estratégico. Outra concepção importante é que não existe fórmula científica e infalível que assegure o êxito nas ações de comunicação.

O ideal é que, antecipando-se às demandas de mídia, tome-se a iniciativa das ações, divulgando providências executadas pelo governo ou pela autoridade responsável, mesmo que não se trate de notícias favoráveis à população ou à imagem da empresa.

A comunicação por si só não resolve crises. Claro que é ferramenta essencial, mas não tem o poder de resolver todos os problemas surgidos. Tal assertiva deve estar sempre presente nas ações do gerenciamento. Em função da própria vivência de casos em que executivos queriam tornar públicas medidas e providências que ainda estavam sendo apenas planejadas. Pensavam eles que isso resolveria o problema... Caso essas ações estivessem sendo executadas com êxito, aí sim entraria em cena o time da comunicação.

Qualquer acontecimento relevante, graças ao imediatismo da comunicação, produz reflexos igualmente imediatos. Tanto efeitos positivos como negativos, eles se alastram com uma rapidez impressionante, com alto poder de contaminação. Esses efeitos são, em geral, os grandes responsáveis pelas crises que se vêem nas empresas na atualidade.

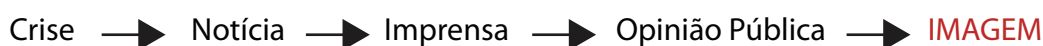
A conexão entre crises, comunicação e o papel da imprensa é muito instigante, sendo objeto de muitos estudos e textos. A abordagem aqui concretizada apenas coloca aspectos básicos ao entendimento da importância do tema.

A velocidade de propagação da informação e o poder da mídia têm a força de uma bomba numa situação de crise. Aliados ao gosto pelo show, mídia e público são cúmplices durante o seu desenvolvimento, como



na construção de um espetáculo, a mídia escreve o roteiro a partir do evento desencadeador da crise e de acordo com as necessidades do público naquele momento.

### Figura 26 – Construção de um Espetáculo



Os veículos de comunicação buscam informar e entreter. Daí a estratégia de montagem de “espetáculos”. *Espetáculos nada mais são do que o exagero na dosagem da forma de cobertura e na exploração pela mídia.* Muitas vezes a realidade tem pouca importância na transformação dos episódios em espetáculos. Os casos da Escola Base de São Paulo e do Ônibus 174 no RJ são exemplos típicos disso.

A possibilidade de novelização do fato e sua capacidade de manutenção do interesse público é que determinam o grau de exposição e duração da crise na mídia. Tudo pode vir a ser notícia, os veículos e informação se aproveitam do evento, adaptando-os de acordo com seu interesse e com sua linha de atuação. Notícias, aliás, têm a ver com fatos inusitados, com personalidades vips, com idosos, crianças, meio ambiente, cenas trágicas e emotivas, entre outros fatos portadores de emoções.

Para os órgãos de imprensa em geral, o mundo e o cotidiano das cidades e dos cidadãos são vistos como uma fonte inesgotável de matéria-prima passível de ser processada em programação. Notícia é qualquer coisa que tenha os rudimentos de entretenimento.

Todas as pessoas e organizações estão vulneráveis a crises. A diferença é que algumas, mais preparadas, principalmente do ponto de vista da comunicação, administram melhor os problemas. Outras deixam que os fatos, ou boatos, destruam a sua reputação. A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada.

O mundo de hoje está tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior. Tal foi o caso da Parmalat. Por conta desse aspecto global das crises, as empresas devem preparar um plano de administração de crises também global que permita informar todos os públicos envolvidos em tempo real.

As grandes crises de imagem oferecem a oportunidade para os veículos de mídia travarem uma espécie de batalha na busca pela informação. Nessa corrida por uma informação nova, ou simplesmente pelo melhor ângulo do espetáculo, a imprensa acaba cometendo erros e excessos. Muitas vezes a mídia foi indo muito além das simples apuração e denúncia de fatos, chegando ao julgamento e à condenação de pessoas. O caso da Escola Base, em São Paulo, 1994, é bem característico desse fato. Hoje em dia, os órgãos de mídia evoluíram bastante, cercando-se de muitos cuidados no tocante ao jornalismo investigativo e na apuração dos fatos.



É importante monitorar a mídia e corrigir eventuais erros para que não haja novas crises. Os demais públicos - colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, grupos de pressão, sociedade e governo - também devem ser mantidos informados e suas reações, acompanhadas.

## 9.11 Conclusões

Evidente que o assunto ainda merece mais tempo de estudos. As evidências da integração entre comunicação e inteligência competitiva permeiam toda a organização na qual estamos integrados.

A percepção dos públicos e seus segmentos, plenos de características, vontades e necessidades a serem decifradas, aguça o inquieto espírito dos analistas de inteligência e constituem objeto de trabalho dos assessores de comunicação.

Por outro lado, quando tudo parece no seu lugar, descobrem-se barreiras, obstáculos à livre comunicação. A compreensão de suas causas remonta ao interior do ser humano, ao próprio colaborador e à pessoa que dá vida à organização.

Pouco foi falado no papel do gesto de comunicação, mas ele esteve presente o tempo todo. Cada assertiva, cada parágrafo estava repleto daquilo que ele mais anseia: o conhecimento.

### **Tema para trabalho:**

Identificar ações de comunicação junto aos *stakeholders* e sua interferência no processo de Inteligência Competitiva.



## Referências

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003. 215 p.

CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica**. Tubarão, SC: Unisul, 2005. 175 p.

\_\_\_\_\_. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac, 2006. 425 p.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

FULD, Leonard M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235 p.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 142 p.

JORGE Miguel. **A comunicação empresarial como vantagem competitiva**. Disponível em: <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao\\_corporativa/artigo5.php](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/artigos/comunicacao_corporativa/artigo5.php)>. Acesso em: 03 set. 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003. 415 p.

\_\_\_\_\_. **Obtendo resultados em Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 275 p.

NÓBREGA, Clemente. **A ciência da gestão**: marketing, inovação, estratégia: um físico explica a gesta, a maior inovação do século XX, como uma ciência. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2004.



PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371 p.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 795, p.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da segurança da informação**: uma visão executiva. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 156 p.

SPINETTI, Leonardo. **Inteligência nas empresas**: competitividade e proteção. Rio de Janeiro: Ed Rio, 2005. 258 p.

STAREC, Cláudio; ELISABETH, Gomes; BEZERRA, Jorge (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. Informação e Universidade: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para a tomada de decisão na universidade **DataGramZero, Revista de Ciência da Informação**, v.3, n.4, ago. 2002, artigo 04.

\_\_\_\_\_. **A questão da informação estratégica no ensino superior: os pecados informacionais e barreiras na comunicação da informação para a tomada de decisão na universidade**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

SILVA, Lucinéia Gomes. Sistemas, Organização e Métodos (S.O. M). Disponível em <[www.julioibattisti.com.br/tutoriais/lucineiago](http://www.julioibattisti.com.br/tutoriais/lucineiago)>. Acesso em: 9 out. 2007.

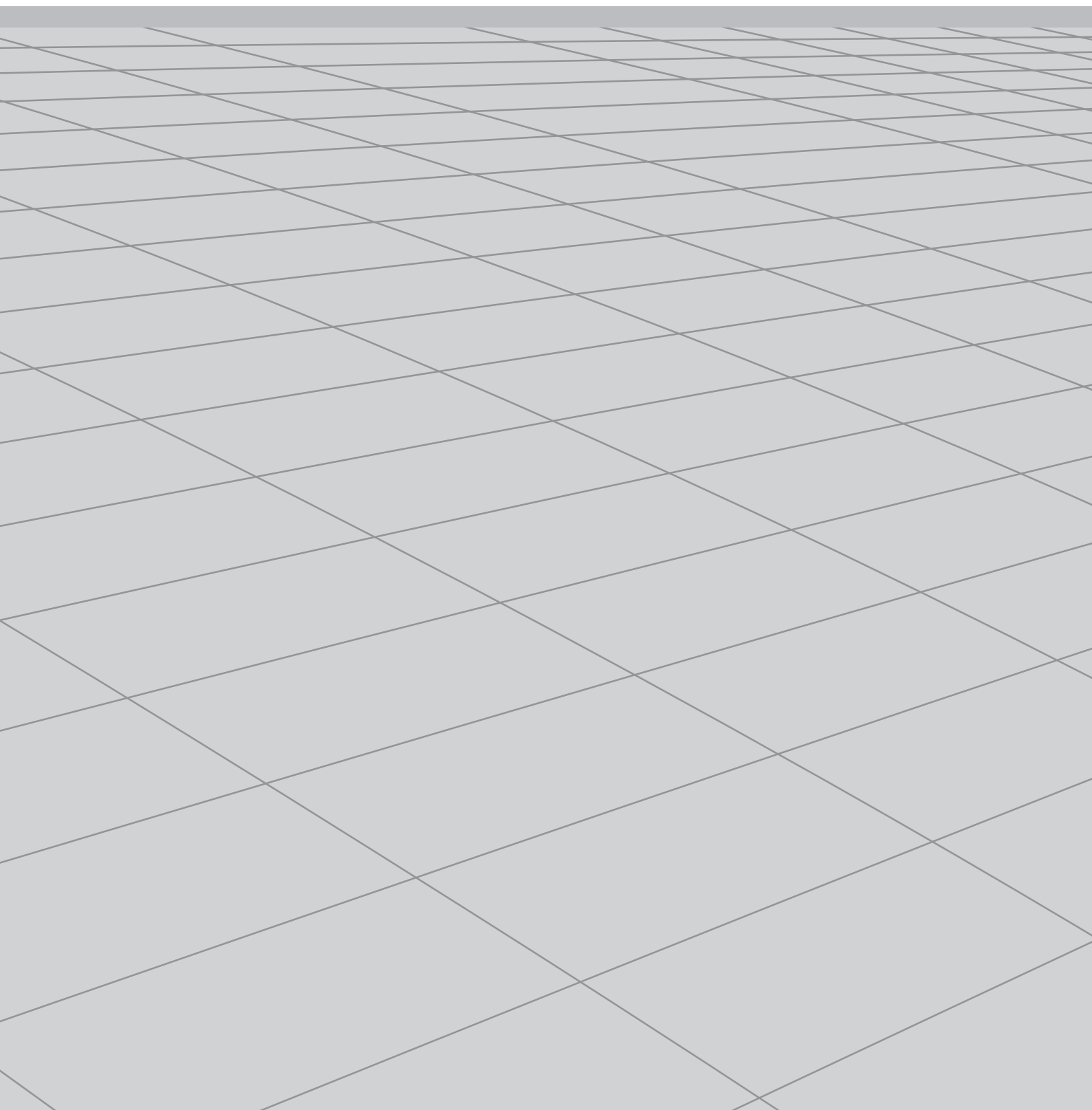
TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed UnB, 2001. 344 p.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 303 p.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero, Revista de Ciência da Informação**, v.3, n.4, ago. 2002, artigo 02. Título original: Competitive intelligence in organizations: data, information and knowled

WURMAN, Richard Saul. **A ansiedade da informação**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991.







## 10 O Papel da Cultura Organizacional na Inteligência Competitiva

“As culturas são padrões de elementos que interagem; se não tivermos como decifrar os padrões, não poderemos entender as culturas.” (SCHEIN, 2001, p. 7)

A formação de uma cultura organizacional é um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna das corporações. Essa idéia é complementada por Morgan, quando argumenta que:

As crenças e idéias que as organizações possuem sobre aquilo que são e sobre aquilo que tentam fazer, bem como sobre aquilo que é seu ambiente, apresentam uma tendência muito maior de se materializarem do que comumente se crê (MORGAN apud VIEIRA, 2004, p. 35).

Cultura organizacional e inteligência competitiva possuem interfaces complementares. Idéias estanques até agora mostradas tomam forma no processo de inteligência competitiva. A Profa. Marta Lúcia Pomim Valentim (2004) diz que:

A cultura organizacional é a base para o processo de inteligência competitiva em organizações. Sem uma cultura organizacional positiva em relação a construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente é possível implementar a inteligência competitiva.



## 10.1 As Organizações e a Concepção de Cultura Organizacional

“Para sobreviver e crescer, toda organização deve desenvolver certezas viáveis sobre o que fazer e como fazer.” (SCHEIN, 2001, p. 45)

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, constituem fenômenos sociais de alto grau de complexidade. Muito mais que uma simples conexão de móveis, salas, dispositivos materiais e localização, elas são compostas por pessoas que fazem funcionar a máquina geradora do produto final.

Os fatores que determinam o sucesso efêmero, o êxito duradouro ou a morte prematura das organizações têm sido reexaminados em face das inusitadas características deste início de século XXI, tais como novas tecnologias de comunicação e novos paradigmas de gestão nas organizações. Assim, a cultura organizacional é uma das áreas que têm recebido crescente atenção.

## 10.2 Novas dimensões do estudo da cultura

Cultura é um conceito que teve suas primeiras abordagens feitas pela Antropologia, e por esta ciência amplamente discutido. Laraia (2003) expressa que o pioneiro no uso do vocábulo *culture* foi Edward Tylor (1832-1917), que definiu cultura como “este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (TYLOR apud LARAIA, 2003, p. 25).

Ao descrever a importância da cultura, Dias (2003, p. 13) comenta que o animal humano foi se diferenciando dos demais com a transmissão para as novas gerações de tudo que aprendia, e observa que “[...] A capacidade de intervenção do homem na natureza aumentou e, gradativamente, foi diminuindo sua dependência aos limites impostos pelo instinto biológico”.

Diretamente relacionada aos seres humanos, Dias (2003) diz que não há cultura fora dos humanos. Assim, fica muito nítida a assertiva de Laraia (1997):

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridas pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções (LARAIA, 1997, p. 46).

Motta (2006, p.16) caracteriza cultura como “[...] um conjunto antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições” Para uns, ela é a forma pela qual as comunidades satisfazem suas necessidades.



Nesse conceito residem as idéias de sobrevivência e crescimento. Outros a entendem como a adaptação bem-sucedida ao meio ambiente, implicando evolução, desenvolvimento. Cultura também é vista como parte do inconsciente humano, cuja exteriorização é feita por símbolos que materializam a chave cultural de comunidades humanas.

Dias (2003, p. 18) analisa diversas definições de cultura e infere três aspectos essenciais:

Em primeiro lugar, que ela é transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Depende do processo de socialização do indivíduo.

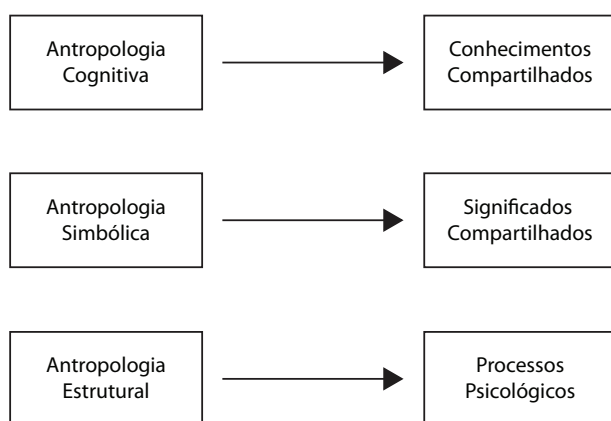
Em segundo lugar, que compreende a totalidade das criações humanas, inclui idéias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções, etc.

Em terceiro lugar, é uma característica exclusiva das sociedades humanas. Os animais são incapazes de criar cultura.

Nesse ponto, é importante o argumento apresentado por Hilal (2003) quando considera que a cultura, enquanto objeto de estudo da antropologia, é analisada sob diversas escolas do pensamento e envolve variações de estilos de abordagem do tema, diferenças nas organizações individuais, desdobramentos e reflexos no quadro histórico, significados compartilhados e comportamentos aceitos ou não pela sociedade.

Freitas (1991, p.1) apresenta uma figura que tenta mostrar a diversidade que existe no conjunto de conceitos de cultura partindo da antropologia.

**Figura 27 – Diversidade que existe no conjunto de conceitos de cultura partindo da antropologia**



Fonte: Freitas (1991, p. 7).



Na figura mostrada anteriormente, pode ser observado que as três correntes teóricas da antropologia — cognitiva, simbólica e estrutural — constituem fontes para o compartilhamento dos conhecimentos, significados e processos psicológicos.

Evidentemente, todas essas concepções apontam para outras possibilidades teóricas do estudo e da formulação de um conceito de cultura organizacional.

### **10.3 Breviário do interesse pela Cultura Organizacional**

O interesse pela temática da Cultura Organizacional teve significativo impulso a partir dos anos 80 do século XX, quando estudiosos e pesquisadores investigavam como tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações. Assim, as organizações passaram a ser estudadas pela Economia, Sociologia, Psicologia, Administração, Ciências Políticas, entre outras áreas.

A importância do assunto Cultura Organizacional é bem exemplificada pela professora Sidinéia Gomes Freitas ao apresentar a seguinte visão crítica:

Nos Estados Unidos, na França, no Canadá e, mais particularmente, na cultura latina, questionam-se o elevado grau de especialização, a rigidez, o etnocentrismo, o economismo, a falta de capacidade para comunicar ou interagir, a ausência de sensibilidade na implantação de modelos e/ou até mesmo de programas de gestores. Aponta-se a falta de cultura para o antiintelectualismo e nenhuma consciência histórica. O discurso da racionalidade administrativa precisa mudar. (FREITAS, 1997, p. 38)

As discussões e o interesse a respeito da cultura organizacional vêm ocorrendo não apenas nos limites acadêmicos. Exemplo desse novo enfoque foi o fato de pesquisadores debruçarem-se sobre temas como motivação, liderança, papel exercido pelas formas de estrutura, tecnologia e comunicação social, etc. Daí a afirmação de Reinaldo Dias quando escreveu:

O estudo da cultura se converteu em um tema de interesse para todos que estudam a dinâmica das organizações, principalmente a partir dos anos 80 e 90 como uma forma de conhecer melhor o comportamento organizacional e, conseqüentemente, elaborar estratégias eficientes que visem a maximizar o desempenho. (DIAS, 2003, p. 11)

Em consistente trabalho, Maria Ester de Freitas (1991) analisa o interesse em debater a questão cultural nas organizações a partir do final do século XX. Nessa abordagem, constata que a discussão já estava presente na produção acadêmica quando passou a ser incorporada em grandes organizações. A autora comenta:



A explicação mais comum é relacionada com o recente declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. O milagre japonês tem inspirado vários livros e muitas organizações têm contratado serviços de consultoria para aplicar as técnicas que fazem o sucesso das empresas japonesas. Este tipo de transposição tem levantado a questão das diferenças culturais entre as duas sociedades — a cultura japonesa aparece como mais homogênea, e possuidora de valores bem cultivados que enfocam a obediência, o trabalho em grupo, o compartilhar, etc. Tais explicações têm sido dadas por muitos autores. (FREITAS, 1991, p. XXI)

Em síntese, o fato caracterizado é o interesse das organizações pelo que vem a ser cultura organizacional e pelo desvendar de sua complexidade, seus recursos e benefícios. A base conceitual da cultura organizacional é um legado de diversas áreas do conhecimento humano e sua implementação resulta de esforço dinâmico e contínuo. Nas palavras de Wels (2005) “[...] Trata-se de algo indissociável, organização e cultura criam-se e crescem juntas”.

## 10.4 Conceitos de cultura organizacional

Por si só, a conceituação de cultura gera diversas interpretações em função das variáveis de tempo e espaço. Esse entendimento é bastante ampliado quando associa cultura com organização, outro termo que também suscita diferentes significados.

Hilal (2003, p. 10) comenta que, quando se considera e se estuda a organização como cultura, precisa-se automaticamente entendê-la tal como um fragmento da sociedade na qual ela está inserida, porém não há acordo entre todos os teóricos sobre o conceito de cultura organizacional.

Edgar H. Schein, considerado um dos autores de referência em termos de cultura organizacional, propõe as seguintes assertivas:

O conceito de Cultura Organizacional foi apresentado há mais de cem anos por antropólogos, e qualquer um que viaje ou faça um curso de antropologia sente o quão distintamente as diferentes pessoas pensam e agem. [...] As culturas são padrões de elementos que interagem; se não tivermos como decifrar os padrões, não poderemos entender as culturas. (SCHEIN, 1999, p. 7)

De acordo com o ponto de vista de Fleury (1996), um dos autores que mais avança na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente, é Edgar Schein, para quem:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação



externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN apud FLEURY, 1996, p. 20)

Nessa proposta, segundo Freitas (1991), os pressupostos são respostas aprendidas, originadas em valores esposados. Mas, como um valor leva a um comportamento, e como tal comportamento começa a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto subjacente sobre como as coisas realmente são. “À medida que o pressuposto é crescentemente internalizado como verdade (*taken for granted*), ele sai do nível da consciência. Ou seja, passa a ser uma verdade inquestionável” (SCHEIN apud FREITAS, 1991, p. 8). Este assunto está relacionado com os níveis culturais no contexto das organizações, abordados nesse trabalho.

Ao analisar as várias linhas técnicas que trabalham com a questão da cultura organizacional, Fleury e Fischer (1996) apontam a necessidade de elaboração de uma proposta conceitual que, partindo da concepção de Schein, incorporasse a dimensão política inerente a este fenômeno. As autoras ainda argumentam que:

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22)

Cultura organizacional pode ser considerada, também, como um padrão referencial no qual toda a organização pode apoiar-se em face de determinadas situações. Dessa forma é que Srour (1998, p.175) ressalta que “nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes”.

Carvalho (2005), tomando por base os conceitos dos diversos autores, considera cultura organizacional:

[...] como um complexo construído a partir dos valores, crenças, pressupostos, sentimentos, atitudes, influência dos fundadores, histórias, símbolos, costumes, rituais, cerimônias, slogans, mitos, tabus, heróis, normas, critérios de ascensão na carreira, processo de comunicação e processo de socialização de novos membros, roupas e outros elementos particulares inerentes a cada organização.

São inúmeros os elementos que conformam as definições de cultura organizacional. Cada autor pesquisado enfatiza determinado aspecto de modo a fortalecer seu enfoque sobre o tema. Mesmo assim, os conceitos apresentados estabelecem uma visão geral dos principais componentes da cultura organizacional.



## 10.5 As subculturas

De acordo com o pensamento de Dias (2003, p. 74–76), a cultura corporativa — aqui entendida como cultura organizacional — existente nas organizações, de modo geral, não é uniforme. Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem ter diferentes visões sobre a natureza dos problemas que a organização enfrenta. Economistas podem concordar com um tipo de filosofia; os da área administrativa, de outra. O departamento de pessoal, por sua vez, pode manter ponto de vista próprio. O autor acrescenta ainda que:

Há outros modos de se desenvolver subculturas organizacionais. Da mesma forma, grupos sociais, étnicos, raciais ou religiosos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento gerando impacto crucial no funcionamento do dia-a-dia da empresa. (MORGAN apud DIAS, 2003, p 74)

A vida organizacional, segundo o mesmo autor (DIAS, 2003), apresenta culturas e subculturas que sofrem influências mútuas. Embora cada organização tenha uma cultura organizacional peculiar, esta se encontra em um meio social composto por pessoas de origens, níveis intelectuais, percepções, entre outras características, totalmente diferentes. Segundo Morgan:

As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional nos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas (apud DIAS, 2003, p. 76).

Dias (2003, p. 76) é de opinião que “as organizações maiores, de um modo geral, apresentam uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas”. Assim, segundo Morgan:

[...] Fortes subculturas são geralmente encontradas em forças-tarefa de alto desempenho, equipes e grupos de projetos especiais nas organizações. A cultura surge para ligar as pessoas que trabalham juntas intensamente para o alcance de uma tarefa específica (apud DIAS, 2003, p. 76).



## 10.6 Revisitando a árvore da cultura organizacional

“Não temos um caminho novo; novo é o nosso jeito de caminhar.” João Cabral de Mello Neto

A imagem de uma árvore, com caule, flores, frutos e folhagens em exposição e as raízes enterradas e invisíveis aos seres humanos, bem exemplifica o contexto da cultura organizacional. A parte exposta reluzente, produtiva e colorida identifica que a árvore vive, é bem cuidada e nutrida, livre de pragas e cheia de vida.

Conceito relativamente novo, a cultura organizacional tem duas facetas bem características. Assim como a árvore, reúne uma parte visível e outra não. Despercebidas dos olhos humanos, as raízes transportam a seiva que alimenta folhas e frutos, encantando os sentidos humanos.

A comparação dos elementos da cultura organizacional com os de uma árvore faz lembrar a imagem de algo que deve ser cultivado, trabalhado, dentro de uma organização e que necessita de componentes para que cresça e desenvolva.

Este capítulo aponta o que, na cultura organizacional, influencia o desempenho das pessoas, fazendo a organização brilhar e mostrar-se viva e produtora.

## 10.7 Elementos da cultura organizacional

A idéia de cultura organizacional é que ela seja caracterizada por elementos que forneçam interpretações aos integrantes e que os orientarão na solução de problemas ou no desenvolvimento de ações rotineiras, de acordo com pressupostos básicos ou valores fundamentais aceitos naquela organização.

Há inúmeros elementos que podem ser considerados na análise que está sendo feita. Foram escolhidos os que mais se aplicam para a atividade de Inteligência Competitiva.

## 10.8 Valores

Os valores se constituem num elemento comum e fundamental em todas as definições e conceituações de cultura organizacional. Os valores organizacionais são aquelas concepções compartilhadas do que é importante e desejável, e que, uma vez aceitas pelos integrantes de uma organização, influenciam comportamentos e apontam soluções.

Em síntese, os valores definem o que se aceita ou repele, o correto e o errado. São referenciais diante de situações em que se devem fazer escolhas e servem como guia individual de conduta e o comportamento





de um grupo. Vieira (2004, p. 22), ao estudar cultura de valores organizacionais, afirma que “Portanto, ao pesquisar a cultura e os valores de uma organização, pretende-se evidenciá-los como pilares que sustentam ou dificultam as mudanças requeridas pelo mundo moderno”.

Na figura da árvore, os valores seriam as raízes, invisíveis aos olhos, mas vitais para a sobrevivência vegetal.

## 10.9 Crenças

A crença é a aceitação consciente de uma idéia pelas pessoas da organização. É o que não necessita de uma demonstração concreta. As crenças, de um modo geral, podem despertar fanatismo e fervor em quem as admite. Demandam muito tempo para serem geradas e transmitidas.

O impacto das crenças é de grande importância na organização, permite desenvolver a consciência de pertencer, de ser parte integrante da organização e dela ser componente envolvido com o presente e comprometido com o futuro.

Como as folhas da árvore, as crenças permitem a transformação química da fotossíntese, processo biológico muito ligado à produção do alimento vegetal.

## 10.10 Ritos, rituais e cerimônias

As cerimônias e ritos são as atividades elaboradas, planejadas, que tornam um evento especial em que os administradores providenciam exemplos do que a organização valoriza.

As cerimônias são ocasiões especiais nas quais se reforçam valores específicos, criam possibilidades entre as pessoas para compartilhar entendimentos importantes e podem celebrar heróis e heroínas que simbolizam importantes crenças e atividades organizacionais.

Os rituais são seqüências de atividades que se repetem, expressam e reforçam os valores centrais da organização, as metas de maior importância e quem são as pessoas importantes.

Ritos são atividades padronizadas e repetitivas utilizadas em épocas especiais para influenciar comportamento e entendimento dos membros da organização. Dias (2003, p. 94) cita como exemplo os trabalhadores e gerentes de uma companhia japonesa que iniciam o dia de trabalho com exercícios físicos e cantando o “hino da companhia”. Os exercícios e os hinos compõem ritos, que juntos formam um ritual.

Ritos proporcionam ocasiões especiais de reforço de valores e exercem papel importante conforme os objetivos pretendidos. Freitas (1991, p. 23-25) descreve as características e as formas de como cada um dos ritos é utilizado.



Os ritos de passagem são usados para facilitar a mudança de *status*, seja no caso de nova pessoa em nova função ou após período de treinamento como novos processos ou ferramentas. Na opinião de Freitas (1991), eles minimizam as alterações como as pessoas executam novos papéis sociais e mantêm o equilíbrio nas relações sociais.

Os ritos de degradação podem ser usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como os casos de demissão, afastamento de altos cargos, etc.

Ritos de reforço costumam obter resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder. Na idéia de Freitas (1991), eles fornecem reconhecimento público às relações individuais, bem como enfatizam o valor social da observância das regras.

Por sua vez, os ritos de renovação, segundo Freitas (1991), visam renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como: programas de desenvolvimento da organização, assistência ao empregado e formação de equipes.

De acordo com essa autora, os chamados ritos de redução de conflitos são usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo níveis de desentendimentos. Em todo início de expediente, as pessoas se cumprimentam pelo nome, por exemplo.

Muito utilizados na comunicação, os ritos de integração permitem fortalecer e reavivar sentimentos comuns que unem os integrantes da organização: festa de Natal, eventos de *happy hour*, etc.

De modo geral, a maioria dos ritos e rituais são facilmente identificáveis nas organizações e ocorrem em eventos de caráter público ou privado, envolvendo outorga de prêmios e medalhas, reuniões periódicas que ressaltam metas atingidas, almoços especiais, etc. Como na árvore, folhas, frutos e galhos se movimentam, recebem luz solar e amoldam-se ao vento.

## 10.11 Estórias e mitos

Freitas (1991, p. 26) considera como estórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Por sua vez, os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentadas por fatos.

Com relação aos mitos, Freitas (1991, p. 37) os define como narrativas dramáticas de eventos imaginados, usadas para explicar origens ou transformações das coisas. Também são uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.



Estórias e mitos têm a ver com o passado, com pessoas, procedimentos, comportamentos, etc. Com o passar do tempo, podem tornar-se obsoletos. Normalmente, interessam e comovem o grupo e podem constituir em guia na resolução de problemas. Por exemplo, o comportamento dos fundadores tomados como referência ou os procedimentos que não se pode modificar.

Nesse contexto, também podem ser inseridas as lendas e sagas, estórias fantasiosas, versões com novos elementos ou narrações que, com o passar do tempo, se incorporam e se confundem com a realidade. As sagas são narrativas cheias de dificuldades e obstáculos que beiram o heroísmo. Os imigrantes de sucesso constituem exemplos normalmente citados em sagas.

## 10.12 Linguagem

Linguagem é entendida como uma forma peculiar pela qual os integrantes da organização falam e escrevem. Dias (2003, p. 99) define como “Conjunto de ditos, metáforas, slogans, jargões, utilização de apelidos, acrônimos e outras formas de fala que contêm significados especiais somente compreendidos pelo grupo ou organização”.

## 10.13 Slogans ou lemas

Os slogans ou lemas organizacionais constituem a expressão sucinta, versão resumida da cultura organizacional. Originalmente, é um termo inglês que significava o “grito de guerra” entre antigos clãs escoceses (Dias, 2003, p. 102). Um slogan reproduz, de modo geral, um valor predominante na organização. O mesmo autor cita como exemplos: “O banco que pensa você” (Banco Francês e Brasileiro) ou “A chave de um banco é o seu atendimento” (Unibanco).

## 10.14 Símbolos, símbolos sociais e heróis

Símbolo é qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente associado a uma outra idéia ou conjunto delas. Os símbolos reforçam valores e crenças. Símbolos sociais são pessoas de comportamento modelar para a empresa. Exemplo: operário-padrão.

Heróis enfrentam situações complexas e resolvem os problemas: “sem saber que era impossível, foi lá e fez” (anônimo). Freitas (1991, p. 31) comenta que os heróis personificam os valores e condensam a força da organização e cita como exemplos Henry Ford, da Ford, e Tom Watson, da IBM, entre outros. No Brasil, podem ser mencionados como exemplos o banqueiro Amador Aguiar, do BRADESCO, o apresentador Silvio Santos, do SBT, e Samuel Klein, das Casas Bahia, entre outros tantos. Essas pessoas são admiradas pelo fato de superarem inúmeras barreiras e construírem organizações de grande vulto. Mais do que simples heróis, podem ser consideradas símbolos sociais.



Há organizações que, por estratégia de marketing, fabricam heróis. Nesse caso, os heróis “criados” são, em geral, relacionados com pessoas que superam desafios dentro da organização e assumem o palco durante determinado tempo, como “administrador do ano”, “campeão de vendas”, “inventor do ano”, etc.

### **10.15 Hábitos, normas, costumes e condutas de uma forma geral**

Hábitos são os comportamentos adquiridos pela repetição da ação num período de tempo. Normas, segundo consideração de Freitas (1991, p. 33), são definidas e repassadas por intermédio de outros elementos culturais como uma espécie de síntese. A escolha de normas é precedida pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores mais compatíveis com a organização, a definição do que é tabu, entre outros.

As normas são materializadas e codificadas em leis, decretos e regulamentos. Há uma interface entre hábitos, costumes e condutas, que também podem ser transformados em normas. Os sistemas formais de comunicação das organizações têm muito a ver com a divulgação dessas normas, que podem se transformar em tradições ou serem objeto de admiração pela sociedade. A imagem da organização pode ser muito afetada em função dos hábitos, normas e costumes de seus integrantes.

### **10.16 Tabus**

Na concepção de Freitas (1991), os tabus cumprem um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições; colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido.

Os tabus, ainda segundo Freitas (1991), podem ser temas delicados para a organização que não podem ser citados; lugares que não podem ser freqüentados por grupos sociais; nomes de pessoas que não podem ser divulgados, etc.

Em síntese, os tabus cumprem a função de demarcar limites culturais, apontando determinadas ações ou temas não utilizados como argumentos ou modelos para resolução de problemas.

### **10.17 Elementos materiais e estruturais**

Outros elementos também compõem a cultura organizacional das organizações, tais como: relógio de ponto, vaga no estacionamento, equipamentos disponíveis, etc.

Elementos estruturais estão relacionados com aspectos formais da organização: níveis de autoridade, de decisão, estabelecimento de normas, políticas, estratégias, de procedimentos de controle, etc.



## 10.18 Cultura e as organizações no Brasil: os traços culturais e o cotidiano das empresas

Alexandre Borges de Freitas (FGV), em artigo intitulado TRAÇOS BRASILEIROS PARA UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL (publicado em Cultura Organizacional e Cultura Brasileira, editora Atlas, 2006, p. 38), sintetiza os traços brasileiros mais nítidos e influentes no âmbito organizacional:

**Quadro 4 – Traços brasileiros para uma análise organizacional**

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS-CHAVE
HIERARQUIA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais</li><li>• Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais</li><li>• Passividade e aceitação dos grupos inferiores</li></ul>
PERSONALISMO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sociedade baseada em relações pessoais</li><li>• Busca de proximidade e afeto nas relações</li><li>• Paternalismo: domínio moral e econômico</li></ul>
MALANDRAGEM	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social</li><li>• Jeitinho brasileiro</li></ul>
SENSUALISMO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais</li></ul>
AVENTUREIRO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mais sonhador do que disciplinado</li><li>• Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico</li></ul>

Observações: O Trabalho não abrange todos os traços nacionais brasileiros.

Também não utiliza todos os enfoques analíticos empregados pela antropologia.

## 10.19 O fator cultural e antropológico nas organizações: associação ou dissociação com a Inteligência Competitiva

O mundo vive uma fase altamente competitiva e em mutação acelerada. Organizações se vêem confrontadas com realidades não imaginadas, com valores sociais que se alteram e com profusão de idéias que rapidamente se propagam. A intensidade e a velocidade das mudanças são tão acentuadas que fica difícil para as organizações acompanhar a marcha evolutiva dos acontecimentos.

Tecnologias e metodologias inovadoras, materiais com inéditas capacidades e recentes descobertas científicas constituem desafios que põem à prova a capacidade de reação das organizações. A capacidade de oferecer respostas efetivas a esses desafios passou a ser uma questão de sobrevivência.



No entanto, nem tudo o que se julga inovador neste início de século tem a ver com coisas materiais. As máquinas, os computadores e os telefones celulares alteram o cotidiano das pessoas, mexem com seu modo de ser, pensar e agir. As organizações percebem que apenas alta tecnologia, produtos modernos e novas técnicas de serviço não fazem, obrigatoriamente, com que o ser humano produza mais e que as coisas funcionem melhor ou pior.

Ilustrando esse enfoque, Johann (2005) descreve interessante história, na qual o psicanalista suíço Carl Gustav Jung entra em contato com um cacique indígena da tribo Pueblo. Nesse encontro, o cacique descreveu a Jung o espanto que lhe inspiravam os brancos:

Seus lábios são delgados, o nariz pontudo, o rosto enrugado. Seus olhos têm uma expressão de espanto; eles estão sempre procurando alguma coisa. Estão sempre inquietos e descontentes. O que será que estão procurando? Nós não sabemos o que eles querem. Não conseguimos entendê-los. Nós achamos que eles estão loucos. Jung lhe perguntou por que achava que os brancos eram loucos: Eles dizem que pensam com a cabeça, mas nós pensamos aqui, respondeu-lhe o cacique, apontando para o coração. (JUNG apud JOHANN, 2005, p. 1)

A metáfora sustentada por essa imagem do coração reúne vários significados. O comprometimento entre o indivíduo e a organização, o sentido de pertencer ao esquema de trabalho e o significado do desempenho pessoal são facilmente identificados. Coexiste também com visão de futuro, de objetivos a serem atingidos, entre outros. Tudo isso está interligado à cultura organizacional e à comunicação que atuam como forças centrífugas que asseguram movimento e atração.

Hoje em dia, as organizações passaram a ser estudadas com enfoques da Economia, Sociologia, Psicologia, Ciências Políticas, Ciências Administrativas, Antropologia, etc.

A implantação de nova dimensão cultural em qualquer organização envolve muitas ações e, em geral, leva anos para se realizar completamente. A mudança estratégica requer um reenquadramento das crenças básicas que a organização possui para se definir e para realizar seu negócio. Esta mesma cultura pode ser um obstáculo ou um instrumento facilitador ao sucesso. O que se pretende estudar é como a comunicação pode influenciar nesse caminho.

Por outro lado, instrumentos de cultura organizacional traduzem sentimentos, pensamentos e valores que devem ser compartilhados. A imagem da instituição é bastante fortalecida com a identificação simbólica residente em cores, figuras e objetos que se fazem presentes em todos instantes para os públicos da organização.



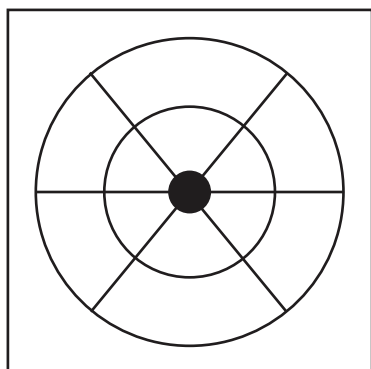
## 10.20 Tipologias culturais

Há grande diversidade de tipos de culturas organizacionais encontradas e relacionadas na literatura pesquisada. Freitas (1991, p. 51) afirma que “[...] nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todos os seus matizes”. Neste trabalho, serão apresentados sinteticamente alguns tipos culturais que mais se aproximam da organização em estudo. Alguns dos tipos apresentados podem ser aplicados apenas em determinados setores da organização.

## 10.21 Cultura do poder

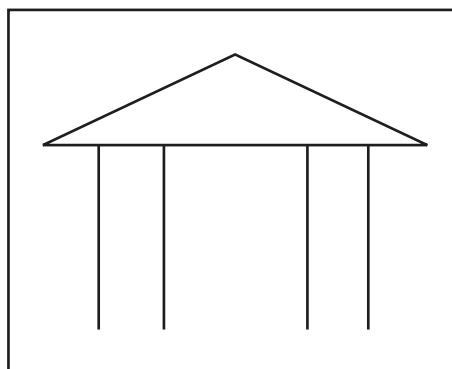
A cultura do poder, conforme pensamento de Carvalho (2005), é encontrada tipicamente em pequenas empresas, e pode ser representada como uma teia.

**Figura 28 – A cultura do poder**



Fonte: Carvalho (2005, p. 69).

**Figura 29 – A cultura de papéis**



Fonte: Carvalho (2005, p. 70).

Estas organizações tipicamente vivem em função de uma fonte central de poder, que toma as decisões mais de forma política do que burocrática, isto é, mais influenciadas por fatores como equilíbrio de influência do que por racionalismos lógicos. Como as decisões são centralizadas, possuem elevada capacidade de reação e adaptação, visto que a mudança depende apenas da vontade daquele que detém o poder.

As dificuldades na sua gestão residem na extrema dependência do indivíduo central, o qual, além de possuir extrema qualidade técnica e política, precisa saber conduzir os processos sucessórios e de condução dos indivíduos sob a sua subordinação. De certa forma, estas organizações têm seu crescimento limitado, pois a teia de poder não pode esticar-se em demasia sob pena de arrebentar, isto é, os laços de poder vinculados a apenas um indivíduo central podem se tornar frágeis com o crescimento organizacional.



## 10.22 Cultura de papéis

“Freqüentemente estereotipada como burocracia, a cultura de papéis apóia sua força em seus pilares, suas funções ou especialidades. Pode ser esquematizada como um templo grego” (CARVALHO, 2005, p. 70).

O trabalho dos pilares e a interação entre eles são controlados por procedimentos, como descrições de tarefa, definições de autoridade, de regras formais de comunicação e de regras para solução de conflitos. Dessa forma, de acordo com Carvalho (2005, p. 70), o seu sistema de administração é simplificado, pois para todas as situações existem regras que regulamentam o comportamento dos especialistas na execução de seus papéis.

Na verdade, são organizações impessoais, pois mais importa o papel, ou cargo desempenhado, do que o indivíduo que o desempenha, tornando assim a eficiência do sistema dependente mais da racionalidade da alocação do trabalho do que das personalidades dos indivíduos, que tendem a realizar apenas aquilo que a descrição do seu cargo prevê. O poder advém do cargo, e não da pessoa que o ocupa, onde as regras e procedimentos são os métodos principais da influência.

Como são organizações lentas no processo de mudança, estas organizações terão sucesso apenas se operarem em ambientes estáveis, com pouca competição entre os concorrentes e pouca evolução nos mercados, pois assim as suas regras e procedimentos terão validade por um tempo maior.

Como são estáveis e formalmente programadas, oferecem segurança e previsibilidade aos seus indivíduos, que podem acomodar-se fazendo o seu trabalho conforme os padrões estabelecidos e especializar-se na sua função, com caminhos claros de subida ao topo de uma especialidade. Este modelo de promoção profissional padronizado será frustrante para aqueles que buscam desafios, autocontrole ou poder, pois é muito baseado na capacidade da organização, e não na capacidade do indivíduo. (CARVALHO, 2005, p. 71)

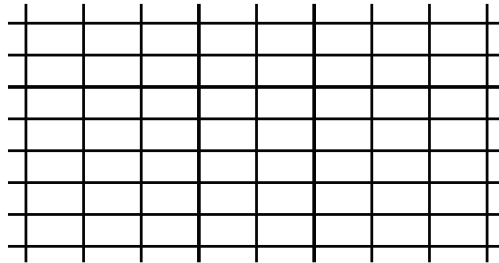
## 10.23 Cultura de tarefa

A cultura baseada na tarefa é orientada para o trabalho ou o projeto. Uma boa representação da estrutura que a acompanha é uma rede, com algumas das malhas mais grossas e fortes do que as outras. Muito do poder e da influência reside nos interstícios da rede, nos nós. A chamada organização matriz é uma forma estrutural da cultura da tarefa.





**Figura 30 – A cultura de tarefa**



Fonte: Carvalho (2005, p. 71).

Como enfatiza o trabalho, esta cultura busca reunir as pessoas e dotá-las de recursos para que possam desempenhar tarefas específicas. Assim que um projeto é finalizado, os grupos podem ser desfeitos ou alterados para que possam assumir novos projetos.

Esta cultura é viável quando se exige da organização flexibilidade e percepção em relação às mudanças no ambiente, situação típica dos mercados competitivos, que apresentam produtos de vida curta e concorrentes ágeis e flexíveis. Neste sentido, diferencia-se bem da organização baseada em papéis, pois os profissionais atuam em diversos papéis, dependendo do momento organizacional. O custo para tal flexibilidade se reflete na especialização, que tende a ser menor.

O poder não reside na pessoa, nem no cargo, mas na perícia, principalmente na capacidade de trabalho em grupo. Dessa forma, os grupos possuem maior influência que os indivíduos. O trabalho grupal elimina *status* e estilos individuais, deixando sobreviver os indivíduos que adotam os objetivos da organização.

O controle nessas organizações é mantido pela alocação de recursos e pessoas a projetos, onde aqueles considerados vitais recebem os melhores recursos e os indivíduos mais capazes. Tende a funcionar bem quando há abundância de recursos e de pessoal capaz, pois quando há racionamento de qualquer destes itens, a gerência vê-se obrigada a efetuar o controle por meio da alocação de menos recursos para os projetos. Com esta escassez de recursos, as equipes e seus líderes começam a disputar recursos, e provavelmente o moral dos grupos de trabalho é afetado. Esta situação pode levar a organização a transformar-se em uma cultura de papéis.

“Estas culturas estão mais sintonizadas com as atuais ideologias de mudança, inovação, flexibilidade e igualdade, porém naturalmente apresentam também maior instabilidade e dificuldade em serem controladas.” (CARVALHO, 2005, p. 72)



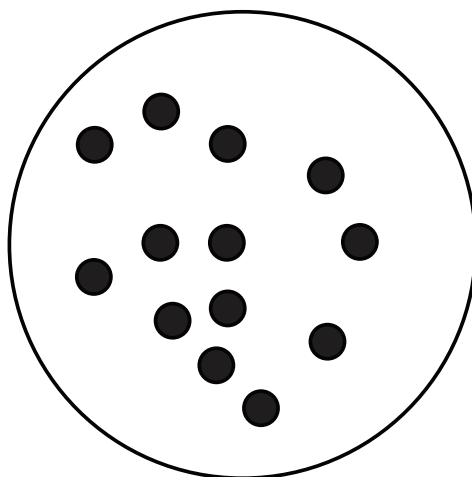
## 10.24 Cultura da pessoa

Para Handy (apud CARVALHO, 2005, p. 72), “nessa cultura, o indivíduo é o ponto central. Se houver uma estrutura ou uma organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma”.

Geralmente são organizações formadas por indivíduos que possuem objetivos em comum; assim, a organização não dispõe de outros objetivos que não aqueles de seus integrantes.

O autor a descreve como uma galáxia de estrelas individuais.

**Figura 31 – A cultura da pessoa**



Fonte: Carvalho (2005, p. 73).

Este tipo de organização, segundo Carvalho (2005), é raramente encontrado, primeiro em função de que dificilmente uma organização não possuirá outros objetivos além daqueles de seus indivíduos; segundo, porque a gerência e o controle ficam extremamente prejudicados, já que a organização tem obrigações para com o indivíduo, mas este não deve lealdade a esta, podendo a qualquer momento romper seu contrato psicológico. E terceiro, porque as organizações tendem ao crescimento e ao abandono das práticas organizacionais, adotando uma das outras três culturas. O poder é compartilhado e exercido pela perícia. Assim, serão ouvidos os indivíduos que tenham melhor entendimento no assunto.

Carvalho (2005, p. 73) argumenta que:

[...] a sociedade moderna tem vivenciado transformações, principalmente nas relações familiares, que passaram de um poder central ou em alguns casos baseado em papéis para uma sociedade da pessoa. Isto tem influenciado a criação de organizações deste tipo.



## 10.25 Cultura do controle

A cultura do controle é semelhante ao protótipo militar de cultura organizacional, a motivação individual reside na necessidade de poder dos indivíduos. Dessa forma, a liderança valoriza a dominação, tanto no seu ambiente interno, agindo sobre os funcionários, como no seu ambiente externo, agindo sobre o mercado e os concorrentes.

Na opinião desse autor, estas culturas são objetivas, realistas, ordeiras, previsíveis, cautelosas e conservadoras. Desprezam quaisquer aspectos subjetivos de análise, e atribuem grande importância à hierarquia, às normas e regulamentos. Além disso, seus líderes agem de forma autoritária, paternalista e intransigente. As culturas de controle gostam de manter o sigilo sobre suas informações e envidam esforços para proteger suas tecnologias, processos e segredos industriais.

A tomada de decisões utiliza um processo sistemático e metódico, no qual os fatos são analisados de uma forma realista, procurando atender às necessidades atuais da organização, desprezando possibilidades futuras e sempre buscando resultados tangíveis, imediatos e concretos.

Dentro dos pequenos grupos, em seus setores, os indivíduos possuem relacionamento estreito e coeso, mas o relacionamento interdepartamental tende a ser distante e formal. Para Schneider (apud CARVALHO, 2005, p. 78):

[...] em grandes culturas de controle, as funções assumem vida própria e podem parecer e agir como miniorganizações. Neste sentido, há tendência a surgirem subculturas que dominam o funcionamento de áreas específicas da organização.

O recrutamento e a seleção são cuidadosamente conduzidos, de forma planejada, onde os candidatos são minuciosamente avaliados em sua adaptabilidade às descrições do cargo para o qual estão concorrendo. As pessoas que se adaptam melhor a estas culturas são realistas, práticas, factuais e lógicas, decididas, discretas e preferem estrutura e positividade. O desempenho é avaliado metódica e minuciosamente, de forma objetiva e sistemática.

## 10.26 Cultura de colaboração

Esta cultura assemelha-se à família e é encontrada principalmente em empresas de pequeno porte, em prestadoras de serviço e, principalmente, em empresas familiares. Outro protótipo que influencia as culturas de colaboração é o modelo de equipes esportivas. Assim como na maioria dos esportes, o sucesso nestas organizações é alcançado pela formação de times eficazes.

A motivação pessoal para o envolvimento e comprometimento nestas culturas é baseada na necessidade de afiliação, e para estas organizações o sucesso é representado pela obtenção de sinergia. Dessa forma fica



evidenciado o caráter coletivo destas organizações, onde os indivíduos abrem mão de vantagens pessoais em prol da coletividade. Da mesma maneira, as organizações não medem esforços para manter o bem-estar de seus empregados. Estas atitudes garantem a harmonia no ambiente de trabalho. Igualmente junto aos clientes, a atuação é geralmente em forma de parceria e de trabalho em equipe.

A liderança é exercida principalmente pela formação e integração de equipes ecléticas, onde reinam o respeito à diversidade e o sentimento de confiança mútua. O poder em uma cultura de colaboração vem dos relacionamentos. Assim, as pessoas buscam se transformar em colaboradores eficazes, a fim de serem estimadas como componentes do grupo.

O processo de tomada de decisão é altamente participativo e coletivo, o que demonstra que a cultura de colaboração apresenta características altamente democráticas, onde o poder é realmente exercido pela coletividade. A tomada de decisão privilegia sempre as metas realistas, práticas e voltadas para as pessoas, sendo a principal função dos dirigentes o alcance dos objetivos organizacionais através do trabalho conjunto.

As pessoas que se adaptam bem nestas organizações sabem trabalhar em equipe, gostam de cooperar e trabalhar no anonimato. Não são bem-vindos aqueles que gostam de ser os mais importantes, ou que querem obter realizações individuais.

Em função de seu caráter fortemente baseado nos relacionamentos humanos, a cultura de colaboração é muito boa na gestão dos conflitos, até porque as pessoas tendem a abrir mão de seus pressupostos em favor da coletividade.

## 10.27 Cultura de competência

A abordagem de Carvalho (2005, p. 80) considera que:

A cultura de competência assemelha-se às instituições universitárias, com um ambiente de tecnologia, inovação, capacidade intelectual, especialização e avanço do conhecimento. Estas organizações estão assentadas no pilar das necessidades de realização do homem. As pessoas que possuem alta necessidade de realização buscam atuar em situações onde possam assumir individualmente o controle, querem um retorno para seu desempenho individual e têm iniciativa de tentar coisas novas e buscar novas oportunidades.

As organizações combinam racionalidade com possibilidade. Racionalidade, pois suas decisões e seus pressupostos básicos não permitem emoções, mas sempre estão calcados na razão técnico-científica. Possibilidade, pois acreditam que sempre há uma maneira melhor de executar o trabalho e estão sempre atuando com criatividade e inovação, tentando descobrir estas melhores possibilidades de atuação.



Os profissionais que atuam nestas organizações geralmente procuram a realização profissional e são mais leais à sua profissão do que à organização, permanecendo nesta enquanto percebem possibilidade de realização e desafios a serem alcançados. (CARVALHO, 2005, p. 80)

O senso de profissionalismo é mais acurado e as pessoas se orgulham de examinar os problemas em profundidade, de executar a tarefa de forma exaustiva e de fazer o trabalho de maneira completa. O amadorismo é afastado e as culturas são atraídas pela competição e pela resolução de problemas.

Nas culturas de competência a estrutura organizacional pode ser alterada a qualquer momento, pois o que importa é que a organização disponha da estrutura mais adequada para a inovação, para a implementação de novos conceitos e para a resolução de problemas. Dessa forma, uma grande parte das culturas de competência adotam a estrutura matricial, onde as comissões, grupos de trabalho e forças-tarefa são comuns, tendo em vista a grande incidência de projetos temporários.

Segundo Schneider (apud CARVALHO, 2005, p. 81):

Os relacionamentos são subordinados aos objetivos organizacionais, orientados para a tarefa de forma impessoal, podendo gerar um clima interno de competição que favorece o aparecimento de conflitos, solucionados racional e logicamente. [...] o sucesso das pessoas nestas organizações depende do seu desempenho, pois estas culturas são aquelas que mais atenção e reconhecimento dão ao desempenho individual e ao alcance dos objetivos de seus profissionais.

## 10.28 Os níveis culturais no contexto das organizações

Schein (2001, p. 31) alerta para o perigo de supersimplificar a cultura ao tentar entendê-la. “É tentador — e até certo ponto válido — dizer que a cultura é apenas ‘o jeito como fazemos as coisas por aqui’, ‘os ritos e rituais de nossa empresa’, ‘o clima da empresa’, ‘o sistema de prêmios’, ‘nossos valores básicos’, e por aí vai”.

Do ponto de vista de Schein, esses aspectos são manifestações da cultura, mas nenhum deles é a cultura no nível em que ela importa. Entende esse autor que a melhor forma de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários níveis, e que deve ser compreendida e administrada em seus patamares mais profundos.

Os níveis da cultura vão do muito visível ao muito tácito e invisível. Para Schein (2001), o nível mais fácil de observar quando se entra numa organização é o dos **artefatos** (grifo do autor): o que se vê, ouve e sente. É o nível perceptível, constituído pelos aspectos visíveis da organização como mitos e histórias, arquitetura, layout, tecnologia, material instrutivo, maneira das pessoas se vestirem e se



comunicarem, padrões de comportamento e documentos. Nesse nível são os artefatos visíveis que representam manifestações de cultura.

O segundo nível, de acordo com Schein (2001, p. 33), corresponde aos **valores casados** (grifo do autor). Nesse nível intermediário é onde se encontram os valores compartilhados pelo grupo, estratégias, objetivos e princípios da organização, os quais apresentam relativo grau de visibilidade e servem como guia para lidar com situações difíceis.

O terceiro nível da cultura, o mais profundo segundo Schein (2001), corresponde ao que ele denomina de **“certezas tácitas compartilhadas”** (grifo do autor). São as premissas básicas subjacentes que influenciam a percepção, pensamento e sentimentos dos membros do grupo. Determinam como os membros de um grupo realmente percebem, pensam e sentem. Este nível mostra as relações de dominação ou subordinação e as premissas que governam as ações. É o nível menos visível, onde são encontradas as grandes resistências no que tange a mudanças. No pensamento de Schein (2001, p. 35) “a essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidas em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso”.

A figura da árvore é uma significativa metáfora que representa os elementos da cultura organizacional. Vale destacar o papel dos valores como sustentação da cultura.

Todos esses elementos e tipologias estão integrados e permeiam os níveis de cultura organizacional — os artefatos, os valores casados e as certezas tácitas compartilhadas —, fato que permite estabelecer estratégia para seu uso pela comunicação.

## 10.29 O legado histórico da atividade de inteligência no Brasil

No mundo todo, a Inteligência Competitiva teve sua gênese a partir do contexto militar como atividade de estudo dos campos de batalha e aplicação de estratégias que conduziram à vitória.

O termo inteligência foi muito usado e desgastado em função de sua conexão com espionagem após a Segunda Guerra Mundial e o período conhecido como Guerra Fria e com escutas, quebras de sigilo, etc., além de preconceitos remanescentes do uso não-ético.

## 10.30 A atividade de Inteligência no Brasil

A história da Inteligência no Brasil tem origem em 1927, quando surgiu o Conselho de Defesa Nacional, órgão diretamente subordinado ao Presidente da República. Até então a atividade de inteligência era exercida apenas no âmbito dos ministérios militares.



Em meados de 1958, após várias modificações na atividade de informações, foi estruturado o Serviço Federal de Informações e Contra-Inteligências – SFICI.

Os anos 60 apresentaram cenário nacional e internacional bastante conturbado em todas as áreas sociais e políticas. No Brasil, sob o governo militar, o SFICI foi extinto e deu lugar ao Serviço Nacional de Informações – SNI.

A partir dos anos 90, alterações políticas e administrativas culminam por posicionar a atividade até então de informações sob novo enfoque – a Inteligência. Assim, em 1990, a Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE incorpora atribuições do SNI, que é extinto.

Surge, então, a Agência Brasileira de Inteligência – Abin, criada em 1999, vinculada ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, onde se encontra atualmente.

Este legado histórico muito tem a ver com a cultura da Inteligência Competitiva para as empresas brasileiras. A Profa. Elaine Marcial, em palestra na FGV, em 2007, deixou isso bem claro ao descrever o que não é Inteligência Competitiva (grifo e anotações desse autor):

- Espionagem industrial;
- Práticas antiéticas;
- Convite ao litígio;
- Um aspecto menor e pontual do *marketing*.

A conclusão é importante para a cultura organizacional reinante nas empresas. A eventual contaminação da atividade de Inteligência Competitiva por antigos estigmas pode prejudicar análises e estudos em benefício da própria empresa, afetando seu ciclo de vida, além, é claro, de macular uma boa imagem construída ao longo de anos com empenho de todos.

### **10.31 A cultura organizacional e a cultura de Inteligência Competitiva nas organizações**

Ao analisar a importância da cultura, Edgar Schein conclui que:

A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. (SCHEIN, 1991, p. 29)

Desenvolver e disseminar a idéia de inteligência competitiva no âmbito das empresas e organizações é um desafio considerável àqueles que cultivam sadios valores, normas condizentes com a legislação em vigor, ética e responsabilidade social como atributo pessoal.



Nesse contexto, a Professora Kira Tarapanoff, Ph.D. e Pesquisadora Sênior do Departamento de Ciência da Informação da UnB, no artigo intitulado INTELIGÊNCIA SOCIAL E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, afirma:

Isto que chamamos Sociedade da Informação só existirá quando houver para ela uma cultura correspondente. A cultura informacional é mais que o conhecimento e a sensibilização da sociedade para o uso da informação, ou ainda a habilidade dos indivíduos ou grupos de fazer o melhor uso possível da informação. É mais que o resultado mecânico de uma simples acumulação de tecnologias - visa a "alfabetização em informação", que tem como componentes o aprendizado e a tecnologia para a construção da inteligência coletiva [...].

O objetivo da "alfabetização em informação" é criar aprendizes ao longo da vida, pessoas capazes de encontrar, avaliar e usar a informação eficazmente para resolver problemas ou tomar decisões. Uma pessoa alfabetizada em informação é aquela que reconhece a necessidade da informação; organiza-a para uma aplicação prática; integra a nova informação a um corpo de conhecimento existente; usa a informação para solução de problemas e aprende a aprender [...]. Para alfabetizar em informação, antes se contratavam "treinadores" e "instrutores", hoje se contratam "educadores", "facilitadores" e "mediadores" [...].

A cultura organizacional e a cultura de Inteligência Competitiva nas organizações são construções a serem operadas por todos os integrantes comprometidos com sua evolução e com o crescimento do conhecimento.

Esse aprendizado evitará surpresas, reduzirá incertezas e permitirá ver mais longe. Em termos de cultura brasileira, a importância reside em reduzir o número de excluídos da tecnologia, incorporando-os no rol de cidadãos qualificados e produtivos, transformando o que temos em criação, riqueza e inovação.

**Tema para trabalho:**

Análise da matéria da TV Record sobre o caderno dos índios e o conhecimento residente.





## Referências

- ARAUJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOBBIO, Norberto [et al.]. **Dicionário de Política**. 5. ed. Brasília: Editora UnB, 2000.
- CARVALHAL, Eugenio. **O ciclo de vida das organizações: peopleware, liderança transformadora e desenvolvimento de equipes de alto desempenho**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.
- CARDOSO JÚNIOR, Walter Felix. **Inteligência empresarial estratégica**. Tubarão: Ed. Unisul, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COVEY, Stephen R. **O 8º hábito, da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano: uma breve história do Século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- GAJ, Luis. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1993.
- HANDY, Charles. **O elefante e a pulga**. São Paulo: Futura, 2003.
- HURST, David. **Crise e renovação: enfrentando o desafio da mudança organizacional**. São Paulo: Futura, 1996.
- JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.
- KESTIN, Hesh. **Gerência do século 21**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.
- LOBATO, David Menezes (org). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.



MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006. 259 p.

\_\_\_\_\_. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006, 341 p.

MARCIAL, Elaine C. **Inteligência competitiva não é espionagem**, ABRAIC. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/>>. Acesso em: 5 out. 2007.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOREL, Christian. **Erros radicais e decisões absurdas, uma reflexão sobre a estrutura das decisões**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 2002.

NOBREGA, Clemente. **Antropo marketing**: dos Flintstones à era digital: marketing e a natureza humana. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

PASSOS, Alfredo. **Inteligência competitiva**: como fazer IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE Editora, 2005. 167 p.

PUGH, Derek Salman. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICO, Gemmet. **É mais fácil fazer algo... que mudar**. Disponível em <<http://www.continents.com/Art16.htm>>. Acesso em: 13 set. 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC. 1998.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 20. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SHARP, Anna. **A empresa na era do ser**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

SHULER, Maria (Coor). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.



SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOMEI, Patrícia Amélia. **Cultura organizacional e privatização**: a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência social e inteligência competitiva. **ENC. BIBLI. R. ELETR. BIBLIOTECON. CI. INF.**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; WOIDA, Luana Maia. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **DataGramZero, Revista de Ciência da Informação**, v.5, n.4 ago. 2004, artigo 02. Disponível em: <[http://www.datagramazero.org.br/ago04/Art\\_02.htm](http://www.datagramazero.org.br/ago04/Art_02.htm)>. Título original: Organizational Culture in the Competitive Intelligence Process.



## Bibliografia Básica

Por ser a Inteligência Competitiva uma área de novas pesquisas no ambiente acadêmico, e tendo suas raízes na Inteligência Estratégica e na Inteligência Militar, que normalmente restringem a disseminação externa desses conhecimentos específicos, ainda não há nas bibliotecas convencionais uma grande disponibilidade de conteúdos voltados para a inteligência de negócios. Contudo, várias obras relevantes foram publicadas recentemente, trazendo a público aspectos essenciais dessa atividade. A lista de publicações abaixo representa um conjunto de obras que permite o aprofundamento dos conteúdos ministrados em sala de aula.

CARDOSO, JUNIOR, W. F. **Apostilas diversas**. Tese (Mestrado em Administração) – Unisul, Florianópolis, 2004.

\_\_\_\_\_. **Inteligência empresarial estratégica**: método de implantação de inteligência competitiva em organizações. Tubarão: Unisul, 2005.

CEPIK, M. **Espionagem e democracia**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Instruções preparatórias 30-1: manual do exército brasileiro: a atividade de inteligência militar. Brasília: EGGCF, 1989.

GODIN, S. **Marketing de permissão**: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LODI, J. B. **A entrevista**: teoria e prática. São Paulo: Pioneira, 1998.

MILLER, J. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTO, L. S. **A história da inteligência no Brasil**. Brasília: ABIN, 1999.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001.



**CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI**  
**Unidade de Comércio Exterior – COMEX**

*José Frederico Álvares*  
Gerente-Executivo

**INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL / NÚCLEO CENTRAL**  
**Gerência Executiva de Competitividade Empresarial – GEC**

*Júlio Cezar de Andrade Miranda*  
Gerente-Executivo

*Diana de Mello Jungmann*  
Gerente de Desenvolvimento Empresarial – GDE

*Oto Morato Álvares*  
Gerente de Educação Empresarial – GEE

*Ana Amélia Ribeiro Barbosa*  
Responsável Técnico

Consultores

*Marcelo Alves de Oliveira*

*Janssen Lobo*

*Fábia Galvão Machado*

Coordenação Técnica

*Simone de Araújo Góes Assis* – IEL/NC

*Sarah Saldanha de Oliveira* – CNI

*Daniela Barreto Cunha* – FIEB

**SUPERINTENDÊNCIA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – SSC**  
**Área Compartilhada de Informação e Documentação – ACIND**

*Wladimir Bezerra Luz*  
Gerente-Executivo

*Renata Lima*  
Normalização

*Suzana Curi*  
Produção Editorial

---

*Roberto Azul*  
Revisão Gramatical

*Projects Brasil Multimídia*  
Editoração

## **INSTITUTO SAGRES**

*Mário Giussepp Santezzi Bertotelli Andreuzza*  
Coordenador Geral do Projeto

*Raul José de Abreu Sturari*  
Coordenador Institucional

*José Olavo Coimbra de Castro*  
Coordenador Didático-Pedagógico

*Sérgio de Souza Cirillo*  
Coordenador de Avaliação

*Eliane Marcial Coutinho*  
Professora de Inteligência Competitiva

*Walter Félix Cardoso Jr*  
Professor de Inteligência Competitiva

*José Olavo Coimbra de Castro*  
Professor de Inteligência Competitiva

*Homero José Zanotta Vieira*  
Professor de Inteligência Competitiva









