**A Atividade de Inteligência nas Instituições**

Por José Olavo Coimbra de Castro [olavo@soumei.com.br](olavo%40soumei.com.br)

**Introdução**

O propósito deste artigo é evidenciar a importância da atividade de Inteligência para os sistemas de gestão, de integração e de apoio à decisão das instituições em geral, cujo objetivo principal - a identificação e a antecipação de ameaças e oportunidades - está exigindo, em um cenário de fortes pressões internas e externas, um nível cada vez maior de informação, onde predominam os efeitos de otimização.

A vantagem informacional permite uma gestão mais eficiente dos recursos e, não raramente, a atividade de Inteligência transforma o próprio processo de tomada de decisão. Mas, para isso, os meios de Inteligência institucional devem ser estruturados como uma necessidade, liberados do longo e já preconceituoso viés que tem inibido todas as atividades de levantamento e análise de informações nas organizações.

**A Informação e o Conhecimento**

Iniciemos por ressaltar a importância do insumo básico da atividade, a informação, e seu produto mais elaborado, o conhecimento. Este produto é a essência do período que vivemos desde a segunda metade do século XX, a Era da Informação e do Conhecimento, que vem intensificando os seus impactos ao longo do tempo, em todos os setores de trabalho.

Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna e autor de dezenas de livros sobre o assunto, nominou a Era da Informação logo ao final da II Guerra Mundial, ao observar a atitude de grande parte dos soldados americanos que, ao retornar, impuseram como uma de suas principais demandas a colocação em alguma universidade, valorizando assim mais o conhecimento do que o emprego imediato.

Outro importante pensador sobre o tema, o sociólogo estadunidense Daniel Bell, estabeleceu que a Era da Informação tem seu marco de partida dez anos mais tarde, em 1956, quando foi registrado um número de trabalhadores administrativos maior que o de operários no seu país. Ao perceber isso, sentenciou: "A sociedade caminha em direção à predominância do setor de serviços." Ou seja, o poder direcionava-se àqueles que possuíam algum tipo de conhecimento que interessava a outros.

**O conhecimento é de fato um produto, resultado do processamento das informações adquiridas por meio da aprendizagem, dos credos, valores e experiências acumuladas no decorrer de um determinado ciclo de existência. Os indivíduos ou organismos ao adquirirem conhecimento se capacitam a agregar valor, transmitir ou utilizar o que apreenderam. Se tornam aptos a modificar comportamentos ou tomar decisões, evoluir e transformar. Modificam, por consequência, o panorama em que se inserem, o ambiente onde se desenvolvem.**

**O Cenário e os Atores**

**C**ompetição intensa, rápidas alterações das condições de mercado, novos mecanismos de regulamentação e de gestão, encurtamento do ciclo de vida dos produtos, necessidade de aprendizagem contínua, contingenciamento de recursos, responsabilidade social e ética, comunicação massiva e instantânea. **Em um cenário tão complexo, de** enormes e constantes mudanças, o conhecimento é crucial e a facilidade e a velocidade com que se replica o tornam um elemento decisivo. Assim sendo, os sistemas de informação precisam distinguir o que é verdadeiro do que é falso antes mesmo de avaliar a qualidade da informação.

A atitude de uma empresa ou uma pessoa, seja autêntica ou não, torna-se pública imediatamente. Os consumidores e investidores participam cada vez mais do processo de negócios através dos meios de informação, institucionais ou não. A transparência espontânea ou exposta das práticas administrativa, empresarial e profissional tornam as responsabilidades sociais, ambientais e éticas críticas para a subsistência.

E as organizações são ainda avaliadas com base nas relações empregatícias, nas relações comunitárias, na responsabilidade ambiental e nos direitos humanos. Se os administradores não se antecipam e não conseguem gerir a imagem de suas empresas nessas áreas, a própria sobrevivência da instituição está ameaçada. O Índice Dow Jones vem apontando que empresas focadas nos resultados de sustentabilidade econômica, ambiental e ética, superam em muito o desempenho das outras no mercado acionário.

Ainda que as empresas disponham de informações sobre esses e outros assuntos do seu interesse, estas não são aplicáveis se não se tem condições de extraí-las no momento necessário e, principalmente, explorá-las e combiná-las de tal maneira que sejam utilizadas. Quanto melhor for a compreensão das associações, mais claro será o cenário. Para que isto possa vir a acontecer, são necessárias várias ferramentas e uma metodologia experimentada que deem suporte ao tratamento das informações, cujos contextos e significados dependem de um fluxo estruturado e uma boa capacidade de análise.

Sistemas de Inteligência monitoram os alvos e ambientes prioritários para reduzir a incerteza e aumentar o conhecimento e a confiança. Não estão em busca de novidades e mudanças simplesmente, mas de orientação sobre o futuro, de clareza em um mundo confuso. Servem, ao mesmo tempo, para preservar o segredo sobre as necessidades informacionais, as fontes, os métodos e a estrutura de Inteligência diante da existência de adversários interessados em conhecê-las.

**O Papel da Atividade de Inteligência**

A atividade de Inteligência é um ambiente integrador de informações por excelência, evoluindo desde os campos de batalha para assessorar o processo decisório das organizações, antecipando problemas e favorecendo a imagem institucional. Para tanto, reúne informações - internas e externas, formais e informais -, no intuito de processar, analisar, interpretar e difundir os conhecimentos resultantes. Cobre desde o ambiente operacional até o de planejamento e da decisão estratégica, empregando e integrando os seus grandes vetores: o da pesquisa, o da análise e o da proteção dos conhecimentos.

Para a integração dessas informações, organizações públicas e privadas de Inteligência em todo o mundo utilizam metodologias similares, baseadas em uma sequência estruturada, denominada por aqui de Ciclo da Produção do Conhecimento.

Com algumas variações, o ciclo se inicia por um planejamento, com o grau de complexidade adequado ao conhecimento e ao sigilo do que se necessita produzir. Deve levar em conta que este não é um trabalho clandestino, o que não o situa acima da lei e da ética, mas que, para ser eficiente necessita de meios especializados que permitam acesso às fontes de informações, operando de modo a manter o seu caráter de discrição.

A fase que se segue, da reunião, está diretamente relacionada ao acesso aos dados e suas fontes. A mais tradicional dessas fontes de informação é a humana. Tal fonte opera, em especial, por intermédio de contatos pessoais e entrevistas. A fonte que se segue dentre as mais utilizadas é conhecida como Inteligência de sinais. Envolve a interceptação legal, por vezes em meios de comunicação da própria organização e a análise dessas comunicações por um especialista, normalmente não sendo a parte emitente ou receptora. Outra fonte que se robusteceu com o surgimento e o crescimento na Internet de plataformas integradoras e propagadoras de informações, é a chamada Inteligência de fontes abertas.

Na etapa da análise, os especialistas determinam a qualidade do material reunido e realizam a sua síntese e interpretação. Têm também que realizar avaliações sistemáticas da acuidade e da confiabilidade das fontes humanas e questionar a veracidade, a oportunidade e a relevância dos conteúdos em análise. Lidam com volumes cada vez maiores de informações, originados de diferentes veículos como mensagens de áudio, textos, fotos e imagens. Desse modo, e para não sofrer solução de continuidade, o trabalho deve passar por sucessivas avaliações por parte dos usuários finais para determinar a qualidade das informações recebidas, pois a formação de especialistas e o conhecimento acumulado não devem ser prejudicados pela redução de recursos, tão recorrente nas áreas consideradas como áreas-meio.

A etapa final da produção, a fase da difusão, é o momento em que a Inteligência vem contribuir para tornar o processo decisório institucional mais racional e realista, ou seja, menos baseado em intuições e convicções pré-concebidas e mais baseado em evidências e reflexão. Como já sugerido, é essencial que o processo interativo entre os gestores estratégicos e os especialistas de Inteligência produza efeitos cumulativos, aumentando o nível de especialização dos tomadores de decisões e de suas organizações no emprego da atividade.

**A Inteligência e o Cliente**

O foco da atividade deve ser direcionado para atender a um planejamento institucional ou para responder a um problema específico demandado pelos decisores, mas, de acordo com a oportunidade, pode ser direcionado pelos próprios especialistas. Neste sentido, a espontaneidade decorrente da demonstração do claro interesse do gestor assessorado, marca o fundamento dessa ação no ambiente institucional.

É forçoso reconhecer que isso depende da identificação ou interpretação do interesse que a atividade tem para o gestor. Porém, o esforço para a identificação de circunstâncias e fenômenos, antes que se caracterizem efetivamente como situações potencialmente problemáticas, farão aumentar a adesão do gestor à atividade.

O resultado desse empenho seria, na sua meta ideal, a criação de oportunidades de decisão, sem a compulsão constrangedora das crises instaladas, de pressões organizadas, de escândalos descobertos pela imprensa e de súbitas constatações de inépcia administrativa ou técnica em algum setor importante, bem como de omissões graves ou de desvirtuamento dos propósitos e objetivos estabelecidos.

Para que isso ocorra ou, pelo menos, para que se estabeleça uma salutar tendência nesse sentido, revertendo a possibilidade incômoda de atropelamento pelos fatos, há a necessidade de um crédito de confiança inicial para a atividade de Inteligência e a contrapartida de um planejamento sério e objetivo para essa área.