

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

Cel Int MARCELLO DE SOUZA LOPES (FAB)

A ARQUITETURA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO DA MARINHA DO BRASIL
SOB A PERSPECTIVA DA “GESTÃO DA INTELIGÊNCIA”

Rio de Janeiro

2016

Cel Int MARCELLO DE SOUZA LOPES (FAB)

A ARQUITETURA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO DA MARINHA DO BRASIL
SOB A PERSPECTIVA DA “GESTÃO DE INTELIGÊNCIA”.

Tese de doutorado apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (RM1) EDUARDO HARTZ
OLIVEIRA

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2016

AGRADECIMENTOS

*Cada dia que amanhece assemelha-se a uma página em branco
na qual gravamos os nossos pensamentos, ações e atitudes.
Na essência, cada dia é a preparação de nosso próprio amanhã.*

Espírito Carlos Augusto,
psicografado por Francisco Cândido Xavier

A Jesus e seus benfeitores celestes, agradeço por sempre terem estado ao meu lado nos momentos em que precisei de inspiração e quando necessitei reunir forças para superar os obstáculos desta edificante missão acadêmica.

As minhas amadas filhas, Yasmille e, em especial, a minha caçula Camille, agradeço pelo amor e pela compreensão por minha ausência em tantos momentos importantes de suas vidas ao longo de mais esta jornada.

A Priscila, meu profundo agradecimento pelo carinho e amizade que tornaram esta caminhada menos árdua, e pela lucidez com que me apoiou nos momentos mais difíceis.

Aos meus queridos pais, George e Celeste, e aos meus irmãos agradeço pelas palavras de incentivo que tanto ajudaram a manter firme minha motivação na conquista deste objetivo. Ao meu tio Clovis, pelos exemplos e pela amizade sempre constante.

Ao meu orientador, agradeço pela sabedoria com que me guiou ao longo desta trajetória, atuando como um farol a me indicar o rumo certo nas travessias dos mares bravios com os quais me defrontei ao logo desta inusitada viagem.

Aos meus amigos da Força Aérea Brasileira, meu muito obrigado pela paciência e atenção com que prontamente me apoiaram nas pesquisas que precisei realizar, sobrecarregando-os, às vezes, em ocasiões pouco oportunas.

Aos meus novos companheiros da Marinha “de Guerra”, agradeço pelo caloroso acolhimento e pela confiança em mim depositada, bem como pelo entusiasmo com que colaboraram com o desenvolvimento da presente monografia. Bravo Zulu!

A todos, minha mais sincera gratidão.

RESUMO

A Marinha do Brasil (MB) tem enfrentado um período extremamente difícil para seu planejamento institucional estratégico, quando vê ameaçada a continuidade, até mesmo, de seus Projetos Estratégicos mais estimados. Hoje, mais do que nunca, a informação com capacidade de apresentar um saber novo, capaz de proporcionar mais valia não só a sua atividade fim, mas também a sua Administração, ganha uma dimensão estratégica para o futuro da Instituição. Neste sentido, o sistema informacional da organização, abrangendo todos os níveis de depuração da informação, ou seja, todo o gerenciamento de seus dados, informações, conhecimentos e inteligência, reveste-se de valor inestimável para o funcionamento de seu processo de tomada de decisão de alto nível, seja reduzindo as possibilidades de erro ou, como se espera, promovendo decisões das quais resultem ações que aumentem a competitividade ou efetividade da organização. Considerando que a inteligência desponta como o mais elevado patamar que a informação pode alcançar, apresentando-se como um diferencial que se reveste de potencial suficiente para impulsionar o desempenho organizacional, justificou-se esta pesquisa pela necessidade de se examinar a estrutura de apoio à tomada de decisão administrativa de alto nível da MB, a fim de identificar as lacunas existentes. A opção teórica deste trabalho foi centrada na Inteligência Organizacional e Competitiva, neste trabalho denominada “Gestão da Inteligência”, que visa informar o processo decisório organizacional. Assim, analisou-se a estrutura normativa e organizacional da MB, especialmente a dedicada à elaboração e acompanhamento dos documentos norteadores de sua ação institucional, ou seja, a sua Sistemática de Planejamento de Alto Nível (SPAN), em busca de algum dispositivo, mecanismo ou processo administrativo que pudesse demonstrar seu alinhamento aos métodos, técnicas ou pressupostos da Gestão da Inteligência. Ao fim desta investigação, restou demonstrado que, apesar de terem sido identificadas iniciativas já implementadas, que adotam com excelência a metodologia da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento, como o Programa Netuno, não se verificou indício da utilização, mesmo que parcial, da Gestão da Inteligência objetivando o suporte do processo decisório administrativo de alto nível da MB. Esta constatação revela que a MB pode estar deixando de fortalecer sua resiliência administrativa, na medida que deixa de gerar e tirar proveito deste manancial inesgotável e inestimável de oportunidades: a inteligência.

Palavras-Chave: Administração Estratégica, Controle Interno Organizacional, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Gestão da Inteligência, Marinha do Brasil.

ABSTRACT

The Brazilian Navy (MB) has faced an extremely difficult period for its strategic institutional planning, when it sees threatened the continuity, even of its most esteemed Strategic Projects. Today, more than ever, information with the capacity to present a new knowledge, capable of adding value not only to its business purpose, but also to its Administration, gains a strategic dimension for the future of the Institution. In this sense, the informational system of the organization, covering all levels of information debugging, that is, all the management of its data, information, knowledge and intelligence, is invaluable for the functioning of its decision-making process. High level, either reducing the possibilities of error or, as expected, promoting decisions that result in actions that increase the competitiveness or effectiveness of the organization. Considering that intelligence emerges as the highest level that information can achieve, presenting as a differential that has sufficient potential to boost organizational performance, this research was justified by the need to examine the structure to support the take Administrative decision-making process in order to identify existing gaps. The theoretical option of this work was centered on Organizational and Competitive Intelligence, in this work called "Intelligence Management", which aims to inform the organizational decision making process. Thus, the normative and organizational structure of MB was analyzed, especially the one dedicated to the elaboration and follow-up of the documents guiding its institutional action, that is, its High Level Planning Systematics (SPAN), in search of some mechanism, mechanism Or administrative process that could demonstrate their alignment with the methods, techniques or assumptions of Intelligence Management. At the end of this research, it has been demonstrated that, despite the identification of initiatives already implemented, with excellence in the methodology of Information Management and Knowledge Management, such as the Neptune Program, there was no evidence of the use, Of Intelligence Management aiming to support the high-level administrative decision-making process of MB. This finding reveals that MB may be failing to strengthen its administrative resilience, as it fails to generate and take advantage of this inexhaustible and priceless source of opportunity: intelligence.

Key words: Strategic Management, Organizational Internal Control, Information Management, Knowledge Management, Intelligence Management, Brazilian Navy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AENAV	-	Avaliação Estratégica Naval
AI	-	Ação Interna
CIA	-	Ciclo Informacional Administrativo
CIM	-	Centro de Inteligência da Marinha
CIA	-	Ciclo Informacional Administrativo
CIO	-	Controle Interno Organizacional
COMAR	-	Comando da Marinha
COMAER	-	Comando da Aeronáutica
COMEX	-	Comando do Exército
ComISup	-	Comandos Imediatamente Superiores
CENAV	-	Conceito Estratégico Naval
COPLAN	-	Conselho do Plano Diretor
DIPNAV	-	Diretrizes para o Planejamento Naval
DAdM	-	Diretoria de Administração da Marinha
DEnsM	-	Diretoria de Ensino da Marinha
DGPM	-	Diretoria Geral do Pessoal da Marinha
EB	-	Exército Brasileiro
EGN	-	Escola de Guerra Naval
EM	-	Empreendimento Modular
EMA	-	Estado-Maior da Armada
END	-	Estratégia Nacional de Defesa
DIPNAV	-	Diretrizes para o Planejamento Naval
FAB	-	Força Aérea Brasileira
FFAA	-	Forças Armadas do Brasil

GCon	-	Gestão do Conhecimento
GInf	-	Gestão da Informação
GInt	-	Gestão da Inteligência
GLO	-	Garantia da Lei e da Ordem
IOC	-	Inteligência Organizacional e Competitiva
LBDN	-	Livro Branco de Defesa Nacional
LOA	-	Lei Orçamentária Anual
MB	-	Marinha do Brasil
MD	-	Ministério da Defesa
MPOG	-	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OBNAV	-	Objetivos Navais
ODS	-	Órgão de Direção Setorial
ODG	-	Órgão de Direção Geral
OM	-	Organizações Militares
ORCOM	-	Orientações do Comandante da Marinha
ORISSET	-	Orientações Setoriais
PA	-	Plano de Ação
PAC	-	Programa de Aceleração do Crescimento
PAED	-	Plano de Articulação e Equipamento de Defesa
PD	-	Plano Diretor
PEEx	-	Plano Estratégico do Exército
PEF	-	Poder Executivo Federal
PEI	-	Planejamento Estratégico Institucional
PEM	-	Plano Estratégico da Marinha
PEMAER	-	Plano Estratégico Militar da Aeronáutica
PEO	-	Planejamento Estratégico Organizacional
PI	-	Planos Internos

PM	-	Plano de Matas
PMB	-	Política Básica da Marinha
PO	-	Plano Orçamentário
PND	-	Política Nacional de Defesa
PPA	-	Plano Plurianual da União
SGM	-	Secretaria Geral da Marinha
SIMAR	-	Sistema de Inteligência da Marinha
SIO	-	Sistema Informacional de uma Organização
SIOC	-	Sistema de Inteligência Organizacional e Competitiva
SISBIN	-	Sistema Brasileiro de Inteligência
SISPLAD	-	Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor
SPAN	-	Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha
SPD	-	Sistema Plano Diretor
TIC	-	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1	Introdução	12
1.1	Justificativa do Estudo	15
1.2	Delimitação da Pesquisa	17
1.3	Problema e Objetivos da Pesquisa	17
2	Metodologia	19
3	FUNDAMENTAÇÃO Teórica	22
3.1	A Administração Estratégica	24
3.2	A Gestão da Informação	33
3.3	A Gestão do Conhecimento	39
3.4	A “Gestão da Inteligência”	47
3.5	O Controle Interno Organizacional	56
3.6	Estrutura conceitual do Sistema Informacional de uma Organização	59
4	A Inteligência “ADMINISTRATIVA” na MB	64
4.1	A Inteligência “Militar”	64
4.2	A Inteligência “Administrativa” na MB	69
4.2.1	Regulamentação relativa ao Planejamento de Alto Nível da MB	69
4.2.2	Regulamentação relativa aos Sistemas Corporativos da MB	79
5	Lacunas de Inteligência “ADMINISTRATIVA” na MB	83
6	ConCLUSÃO	87
7	Referências Bibliográficas	89

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo Informacional Administrativo de uma Organização	59
Figura 2 - O Processo de Gerenciamento da Informação	35
Figura 3 - Representação dos Níveis de Qualidade da Informação	38
Figura 4 - . O Ciclo do Conhecimento	40
Figura 5 - Integração do Ciclo Informacional ao Planejamento Estratégico	49
Figura 6 - Representação Gráfica Sistema de Planejamento de Alto Nível da Marinha	70

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais Elementos Formadores Conceito Controle Interno Organizacional	56
Tabela 2 - Pressupostos Conceituais do Sistema Informacional de uma Organização	61

1 INTRODUÇÃO

A partir de 2014, o Estado Brasileiro iniciou seu mergulho rumo à crise econômica e política que vivemos em nossos dias atuais, em meio ao escândalo das “Pedaladas Fiscais” que levaram o Tribunal de Contas da União a recomendar a não aprovação das contas da Presidência da República relativas ao ano de 2014 e que fundamentaram o Pedido de Impeachment do Chefe do Poder Executivo, atualmente em trâmite no Congresso Nacional.

Sendo o Orçamento Público uma das primeiras vítimas em uma crise econômica, na medida em que esta foi se aprofundando, o Estado brasileiro, incapaz de vislumbrar políticas ou ações administrativas suficientes para solucioná-la, mitigá-la ou transferi-la, foi obrigado a suportar suas consequências, passando a assistir à escalada de sua própria inadimplência.

Deste modo, na medida em que a crise foi recrudescente, todos os Ministérios do Poder Executivo foram levados a conviver com pesados cortes aplicados na Lei Orçamentária Anual (LOA) e intempestivos contingenciamentos de recursos orçamentários (redução do Limite de Movimentação e Empenho) e financeiros (redução do Limite de Pagamento). Assim, o Ministério da Defesa (MD) assistiu à parcela de seu Orçamento voltada às despesas discricionárias, em especial a dos investimentos estratégicos, ser sistematicamente reduzida.

Como se não bastasse, em virtude de se tratarem, em sua maioria, de contratos internacionais ou de necessitarem, quase sempre, de peças e componentes importados, os projetos estratégicos das Forças Armadas (FFAA) também foram impactados pela desvalorização cambial que o Real sofreu frente a moeda norte-americana. De janeiro de 2014 a dezembro de 2015, o Dólar teve sua cotação quase duplicada, saindo de pouco mais de R\$ 2,20 para cerca de R\$ 4,00. Na prática, foi como se todos os contratos celebrados pelas FFAA dobrassem de valor da noite para o dia, impactando bastante sua capacidade de solvência.

Face a este preocupante cenário, onde pesadas restrições financeiras e orçamentárias se somam à uma forte desvalorização cambial do Real, majorando os custos

associados a cada contrato celebrado, e cujos efeitos danosos ainda não cessaram, as três Forças Singulares foram obrigadas a revisar seus planejamentos estratégicos, repriorizando os projetos em função de sua criticidade, o que levou à suspensão ou cancelamento de boa parte deles.

Obedecendo à “repriorização” procedida, as FFAA passaram a procurar junto às empresas contratadas, no âmbito de cada projeto estratégico, redefinir tanto o escopo (reduzindo os objetos contratados), quanto os prazos (alongando sua execução) acordados, de modo a buscar o reequilíbrio econômico-financeiro a cada corte e/ou contingenciamento anunciado, e arcando com as pesadas multas contratuais resultantes, a exemplo do que ocorreu no caso do Projeto de Modernização do A-1, o caça-bombardeiro-reconhecedor (Aerovisão, 2012) subsônico da FAB, cuja quantidade a ser modernizada foi significativamente reduzida, impactando, inclusive, a manutenção de suas capacidades operativas.

A crise econômica brasileira vem impondo um fardo ainda maior ao término do primeiro trimestre de 2016, uma vez que foi anunciado pelo Governo Federal um segundo contingenciamento ao Limite de Movimentação de Empenho da LOA, conforme Decreto nº 8.700, de 30 de março de 2016, reduzindo acentuadamente os créditos inicialmente autorizados.

Não resta dúvida que as FFAA possuem um conjunto de políticas e estratégias de alto nível, claramente orientadas pela Política Nacional de Defesa (PND) e pela Estratégia Nacional de Defesa (END), cuja implementação, alinhada ao anunciado no Livro Branco da Defesa Nacional (LBDN), originou o Plano de Articulação e Equipamento de Defesa (PAED), editado pelo MD em 2013, que busca, em especial, harmonizar projetos estratégicos das FFAA, aquisições de produtos de defesa e iniciativas na área de ciência, tecnologia e inovação.

No âmbito de cada Força Singular, as políticas e estratégias definidas por este corpo legal e normativo tiveram sua continuidade estabelecida por meio do Plano Estratégico da Marinha (PEM), do Plano Estratégico do Exército (PEEx) e do Plano Estratégico Militar da

Aeronáutica (PEMAER), cuja elaboração ficou submetida aos processos decisórios internos de cada Força, cada um possuindo particularidades e trâmites próprios.

No entanto, observa-se que este sólido portfólio de documentos norteadores do rumo a ser seguido e dos objetivos a serem alcançados pelas FFAA, por si só, não foram suficientes para assegurar o sucesso na implementação de seus planejamentos estratégicos, uma vez que não foram capazes de informar seus processos decisórios administrativos de mais alto nível sobre as ameaças que pairavam sobre a Administração Pública, apesar de já existirem indícios de uma provável falência financeira do Estado.

Por outro lado, verificando-se a estrutura organizacional de cada Força Singular, a uma primeira vista, surge a impressão que também estão desprovidas de um sistema informacional arquitetado para prestar apoio à tomada de decisão, e que seja capaz de identificar, analisar e comunicar a informação que ofereça um diferencial a sua gestão.

Esta situação pode ser melhor evidenciada com um exemplo ocorrido recentemente no âmbito do COMAER, por ocasião da publicação da Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016 (INC nº 01/2016). O EMAER enviou, em meados de 2011, um oficial superior para realizar o Mestrado em Contabilidade da Escola de Economia e Gestão (EEG) da Universidade do Minho (UMINHO), situada em Braga, Portugal.

O referido militar retornou ao final de 2013 com uma dissertação, versando sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, que apontou para diversos aspectos da legislação federal e de normas da Controladoria Geral da União (CGU) e do COMAER que poderiam ser aprimorados ou implementados para a obtenção de melhores resultados com práticas de controle interno organizacional.

Este trabalho monográfico foi entregue ao Departamento de Ensino da Aeronáutica (DEPENS), órgão central do Sistema de Ensino do COMAER, e ao EMAER, como previsto em norma específica, bem como ao Centro de Controle Interno da Aeronáutica (CENCIAR),

órgão central do Sistema de Controle Interno da Aeronáutica, contudo verificou-se que devido, provavelmente, a inexistência no âmbito dos referidos Órgãos de uma estrutura e/ou sistema administrativo vocacionado à identificação de informações ou conhecimentos portadores do saber novo, que aponte para oportunidades substanciais ou anteveja ameaças emergentes e que as comunique tempestivamente ao seu processo decisório estratégico do COMAER, os achados da supracitada dissertação de mestrado não foram “percebidos” pela Instituição.

Esta aparente falta de percepção administrativa não permitiu que a FAB tirasse melhor proveito de seu investimento em capacitação profissional, seja por meio do aprimoramento de suas ferramentas e métodos de controle interno, beneficiando-se de uma estrutura administrativa mais efetiva, ou por meio da manutenção de seu pioneirismo, assumindo a vanguarda de iniciativas de sucesso no campo da Administração Pública.

Como “o tempo não para”, cerca de dois anos e meio depois, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), em conjunto com a CGU, publicaram a INC nº 01/2016, normalizando, em sua essência, todos os achados da dissertação em comento.

Tanto no caso da crise que atropelou seus projetos estratégicos, quanto no referente aos seus investimentos em capacitação de pessoal, é possível verificar uma provável fragilidade no âmbito da Administração Pública das FFAA no que concerne às estruturas e/ou aos processos responsáveis pelos fluxos de informação destinados ao apoio da tomada de decisão administrativa de alto nível, especialmente no que se refere à identificação, processamento e divulgação daquele saber novo capaz de proporcionar-lhes um diferencial significativo, campo de estudo da Inteligência Organizacional e Competitiva ou, como se decidiu chamar neste trabalho, “Gestão da Inteligência”.

1.1 Justificativa do Estudo

Em que pese o fato dos Comandos Militares encontrarem-se sob a direção superior do Ministro de Estado de Defesa, e deste às políticas públicas estabelecidas pelo Governo Federal, uma breve meditação sobre os fatos e circunstâncias ora apresentados deixa

transparecer que as três Forças Singulares podem não dispor de estrutura e mecanismos administrativos capazes de perceber e interpretar informações e conhecimentos de seus ambientes externo e interno, objetivando proporcionar um diferencial ao seu processo decisório administrativo, no tocante à manutenção da efetividade de suas estratégias institucionais ou, mesmo, a sua própria implementação.

Em outras palavras, este panorama permite inferir que, provavelmente, as FFAA podem não estar sendo capazes de identificar e utilizar o recurso mais cobiçado no universo corporativo do terceiro milênio: o saber novo, aquele provido de potencial suficiente para melhor assegurar a consecução dos objetivos institucionais, tanto na identificação de oportunidades, quanto de ameaças, ao longo da implementação de suas estratégias por suas respectivas equipes de gestão e/ou gerenciamento de projetos e de atividades.

Numa avaliação preliminar, como se pode depreender dos fatos narrados e da leitura da legislação em vigor, a situação descrita pode ser consequência de uma estrutura de suporte administrativo estratégico parcialmente eficaz e/ou eficiente para assegurar a comunicação de informações (latu senso) exatas, fidedignas, suficientes, oportunas e relevantes ao processo de tomada de decisão administrativa de alto nível (estratégica) de cada Força Singular.

Assim sendo, a motivação para a presente pesquisa reside na percepção do desgaste institucional das FFAA face os efeitos danosos da atual crise político-econômica que o País vem atravessando, bem como pelo desperdício de oportunidades oferecidas por seu efetivo, supostamente, em decorrência de possuírem uma estrutura organizacional e/ou administrativa inadequada, bem como um aparato normativo inapropriado, para apoiar provendo “inteligência de cunho administrativo” aos seus processos decisórios estratégicos.

1.2 Delimitação da Pesquisa

Como se pode depreender desta breve análise das sérias dificuldades orçamentárias vivenciadas atualmente pelo MD em decorrência da atual crise econômica e política brasileira, bem como das palestras proferidas pelo Ministro de Estado da Defesa e pelos Comandantes da MB, do EB e da FAB, durante o Curso de Segurança e Defesa (CSD), na Escola Superior de Guerra (ESG), em Fevereiro de 2016, suas graves consequências são extensivas às três Forças Singulares (MB, EB e FAB) e à própria Administração Central do MD.

Contudo, atendendo às normas da Escola de Guerra Naval (EGN) para o Curso de Política e Estratégia Marítimas (C-PEM), embora se vislumbre que a complexidade da missão, as dimensões e as particularidades de cada Força Singular apresentam grande semelhança graças aos valores comuns compartilhados, como o respeito às tradições e os princípios da hierarquia e disciplina, a pesquisa em curso restringirá seus trabalhos ao âmbito da MB.

A investigação se restringiu aos órgãos, atividades, processos e/ou sistemas da MB incumbidos de informar sua tomada de decisão administrativa de mais alto nível. Portanto, a estrutura organizacional construída para apoiar as decisões de cunho operativo (operacional) da MB, voltadas diretamente ao preparo do Poder Militar, não foram objeto deste trabalho.

1.3 Problema e Objetivos da Pesquisa

Estabelecida a abrangência da investigação científica, chega o momento de discorrer sobre a principal questão a ser respondida pela presente pesquisa, visando estabelecer um norte para condução dos trabalhos acadêmicos, incluindo os objetivos geral e específicos que deverão ser sequencialmente atingidos para que seja possível alcançar uma resposta acadêmica efetiva.

Neste sentido, levando-se em consideração os dados, informações, circunstâncias e desafios até aqui vistos, descortina-se o seguinte problema de pesquisa:

em que medida a arquitetura de apoio à tomada de decisão administrativa de alto nível da Marinha do Brasil encontra-se alinhada à metodologia da “Gestão de Inteligência”?

Estabelecido o problema a ser investigado e respondido, necessário se faz fixar os objetivos que orientaram os estudos realizados, possibilitando seu melhor desenvolvimento.

Assim, para se chegar a uma resposta efetiva para o problema de pesquisa em comento, formulou-se o seguinte objetivo geral (OG): **analisar em que medida a arquitetura de apoio à tomada de decisão administrativa de alto nível da Marinha do Brasil encontra-se alinhada à metodologia da “Gestão de Inteligência”.**

Finalmente, para se alcançar tal intento, o trabalho foi subdividido nos seguintes objetivos específicos (OE) explorados nos Capítulos 3 e 4:

- 1º) Identificar e descrever conceitos, pressupostos, modelos e práticas consagradas pela Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e da Gestão da Inteligência, com foco na construção de um modelo conceitual para a estruturação do sistema informacional de uma organização; e
- 2º) Identificar e descrever a legislação, a estrutura, os processos e os sistemas organizacionais da MB que, de algum modo, se valham dos pressupostos conceituais da Gestão da Inteligência para apoiar seu processo de tomada de decisão administrativa de mais alto nível;
- 3º) Analisar as inconformidades resultantes da comparação entre o modelo conceitual da Gestão da Inteligência elaborado (1º OE) e a investigação documental realizada junto a MB (2º OE), à luz do referencial teórico estudado.

Após a apresentação do problema de pesquisa e a fixação do OG e dos OE deste trabalho científico, compete apresentar as diretrizes metodológicas adotadas para organizar e sistematizar todos os procedimentos necessários para dar cumprimento à pesquisa em tela.

2 METODOLOGIA

Ao se abordar a metodologia a ser empregada para a condução deste trabalho monográfico, mister se faz compreender que a pesquisa, segundo Silva e Menezes (2001), trata-se de um conjunto de ações realizadas, em conformidade com procedimentos racionais e sistemáticos, para se encontrar a solução de um problema sobre o qual não se tem informações suficientes. Já o tipo de pesquisa será definido em função do que for questionado pelo problema de pesquisa, bem como pelos objetivos que forem estabelecidos, o que também orientará a escolha das ferramentas ou técnicas mais adequadas a sua realização (CHAROUX, 2004).

Assim sendo, primeiramente, se faz necessário estabelecer que a pesquisa a ser procedida, quanto a sua finalidade, será qualitativa, uma vez que “busca entender não apenas o fato ou fenômeno estudado, mas também o contexto dentro do qual se desenvolve” (CHAROUX, 2004, pág. 38). Ao se dedicar à compreensão do significado, a pesquisa qualitativa acaba por dispensar a utilização de informações estatísticas (PONTE *et al*, 2007), portanto, ao invés de mensurar, procura compreender.

Já, quanto ao tipo de questionamento utilizado, como racionaliza Charoux (2004), esta pesquisa será do tipo exploratória, que é traduzida por Gil (1991) como aquela que busca se familiarizar com o problema com o objetivo de revelar claramente seus meandros ou, mesmo, de elaborar hipóteses a serem validadas. Neste sentido, ao buscar diagnósticos sobre determinado problema, as técnicas utilizadas para a coleta de dados na pesquisa exploratória são sempre flexíveis, uma vez que se procura explorar todas as suas dimensões possíveis (CHAROUX, 2004).

Quanto aos procedimentos técnicos, conforme Gil (1991), objetivando coletar o maior espectro possível de dados, o presente trabalho adotará a pesquisa bibliográfica e documental.

Esta pesquisa será bibliográfica ao longo do desenvolvimento do 1º OE, pois se fundamentará em material já publicado, como livros, teses e dissertações acadêmicas, artigos de periódicos e textos postados na Internet, versando sobre as teorias científicas que abordam a Administração Estratégica, bem como os conceitos, princípios, pressupostos e modelos estabelecidos pelas boas práticas geralmente aceitas de Controle Interno Organizacional (CIO), pela Gestão da Informação (GInf), pela Gestão do Conhecimento (GCon) e pela Inteligência Organizacional e Competitiva, neste trabalho denominada de Gestão da Inteligência (CInt), objetivando apresentar um modelo conceitual de suporte informacional à tomada de decisão de mais alto nível em uma organização.

A pesquisa da vasta bibliografia relativa às áreas a serem investigadas ao longo deste trabalho monográfico buscará dar um tratamento epistemológico aos corpos teóricos estudados, adotando-se as seguintes premissas:

- a. incorporação da maior adversidade possível de perspectivas, com o intuito de construir um sólido portfólio de ideias;
- b. harmonização, sempre que for possível, das ideias que integram cada perspectiva, mantendo-se a coerência entre suas proposições; e
- c. eliminação de ideias redundantes, formando-se uma síntese ideal.

Assim, com fulcro na pesquisa da bibliografia acadêmica e de instituições profissionais, se construirá um quadro que apresente, de forma sintética, um modelo com os pressupostos conceituais das metodologias de gestão que coexistem no Sistema Informacional de uma Organização (SIO), mantendo-se o foco na arquitetura de suporte aos processos de tomada de decisão administrativa de mais alto nível de uma organização.

O presente trabalho também será documental, uma vez que, para atingir seu 2º OE, investigará a legislação e os atos normativos editados pela MB, que estejam regulamentando sistemas, processos, rotinas ou procedimentos administrativos ou estabelecendo estruturas

organizacionais, no âmbito da MB, diretamente relacionados ou convergentes com o modelo de GInt resultante da pesquisa bibliográfica, e que, de algum modo, possuam como objetivo apoiar, com dados, informações, conhecimentos e, em especial, inteligência, o processo decisório administrativo de alto nível da Instituição.

Por esta razão, também será procedida uma investigação documental voltada à identificação dos sistemas, processos, rotinas ou procedimentos que regulamentam a tomada de decisão administrativa de alto nível em funcionamento na MB, com ênfase naqueles que se dedicam ao estabelecimento e acompanhamento de sua Sistemática de Planejamento de Alto Nível (SPAN).

Buscando-se alcançar o 3º OE, os achados resultantes da investigação documental (2º OE) sobre as práticas instituídas pela MB para elaborar e acompanhar os documentos de alto nível norteadores de suas ações e iniciativas institucionais, serão confrontados com as práticas e pressupostos conceituais apresentados no modelo de SIO, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada (1º OE), procurando-se identificar as lacunas de conformidade existentes, interpretadas a luz dos conhecimentos até então estudados, e mantendo o foco no propósito de assessorar a tomada de decisão da Alta Administração da MB.

Por derradeiro, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa apresentado, representado pelo OG, apresentar-se-á as lacunas de conformidade resultantes da comparação entre os achados das pesquisas bibliográfica e documental, versando sobre o alinhamento da estrutura de suporte à tomada de decisão de alto nível da MB à Gestão da Inteligência.

Apresentada a metodologia a ser observada ao longo desta monografia, cumpre dar início à primeira etapa da pesquisa, por meio de uma breve investigação teórica, versando sobre Administração Estratégica, GInf, GCon, GInt e CIO, demonstrando sua correlação e interdependência, e, ao final, construir um modelo conceitual para a GInt de uma organização.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao se iniciar a pesquisa bibliográfica que dará suporte técnico às ilações científicas a serem apresentadas no presente trabalho, é essencial enfatizar o objetivo que se pretende atingir neste capítulo: identificar e descrever conceitos, pressupostos, modelos e práticas consagradas pela Administração Estratégica, GInf, GCon e GInt, com foco na construção de um modelo conceitual do SIO de uma organização.

A leitura deste objetivo intermediário deixa transparecer o fato de que a investigação a ser realizada permanecerá adstrita ao funcionamento de uma “organização”, isto é, uma entidade que permanece, continuamente, buscando ou sustentando seu sucesso ao longo de toda a sua existência, o que torna imprescindível apresentar seu conceito para melhor orientar estudos que se propõem a compreender e descrever métodos que a ajudem nesta missão.

Conforme ensina Maximiano (1992, pág. 56), a organização pode ser conceituada como “uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos”. Para Gutiérrez (2006, pág. 121), a organização pode ser traduzida como uma associação de “indivíduos cujos membros se estruturam e se articulam para obter determinados objetivos”.

Para que tais pessoas reunidas em torno de um ou mais objetivos comuns alcancem os resultados almejados, torna-se necessária uma estrutura que comporte todas as atividades que deverão ser desenvolvidas, ou seja, deve haver alguma “organização” para estabelecer quem fará o quê, onde, quando e como. Porém, na medida em que as organizações e seus ambientes interno e externo foram se tornando cada vez mais complexos, este impulso natural de se organizar para alcançar objetivos acabou por se especializar a ponto de, no final do século XIX, dar origem a Ciência da Administração.

De acordo com Chiavenato (2003, pág.11), em sintonia com a Teoria Neoclássica, a “Administração” pode ser definida como “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar

o uso de recursos, a fim de alcançar objetivos organizacionais”. O termo “recursos” aqui não se refere tão somente às reservas financeiras ou ao patrimônio, também abrange as pessoas que integram a organização, razão pela qual autores, como Bateman e Snell (2012) e Jones e George (2012), substituam o verbo “dirigir” por “liderar”, conferindo ao conceito um tom mais humanizado. Contudo, há um consenso consagrado no meio acadêmico, que as funções clássicas do processo administrativo são: planejamento, organização, direção e controle.

Sucintamente, pode-se definir assim as funções do ciclo processual administrativo:

- a) Planejar: consiste na identificação e escolha dos objetivos a serem atingidos, na definição das linhas de ação a serem adotadas e na decisão de quais meios serão alocados para seu alcance (CHIAVENATO, 2003; JONES e GEORGE, 2012);
- b) Organizar: busca agrupar as atividades, equipes e recursos de uma organização (entidade social) em uma estrutura lógica integrada, bem como definir suas atribuições e relacionamentos mútuos, dividindo o trabalho e coordenando esforços (CHIAVENATO, 2003);
- c) Dirigir: tem o papel de colocar em andamento o que foi planejado, liderando com dinamismo a atuação das equipes da organização em busca dos resultados almejados (CHIAVENATO, 2003); e
- d) Controlar: objetiva manter a organização na direção correta, garantindo que o planejado e organizado seja cumprido e que se alcance os resultados almejados; monitorando-os e comparando-os com o padrão e promovendo ajustes julgados necessários (CHIAVENATO, 2003; BATEMAN e SNELL, 2012).

Bateman e Snell (2012) explicam que, apesar do ambiente no qual as organizações estejam inseridas e da própria organização mantenham-se em constante transformação, estes fundamentos atemporais da Administração permanecem relevantes, embora também sofram mudanças com o avanço da Ciência.

E foi exatamente em decorrência dessa interminável mutação da organização, buscando assegurar sua sobrevivência num cenário cada vez mais competitivo, que uma corrente de pesquisadores de Harvard passou a abordar a Administração, em meados dos anos 60 do século XX, segundo a perspectiva da estratégia, dando origem a área acadêmica que passou conhecida como Administração Estratégica.

3.1 A Administração Estratégica

Considerando a notória diversidade teórica assumida pelo termo “estratégia” quando aplicada ao complexo universo da Administração de uma organização, compreender melhor seu conceito torna-se premente antes de se aprofundar em seu estudo.

Ainda hoje não há como discordar que o filósofo chinês Sun Tsu (2016, pág. 25), há mais de 2.500 anos atrás, encontra-se entre aqueles que melhor descreveram a essência da estratégia, como se pode observar, por exemplo, neste pequeno trecho de sua obra prima “A Arte da Guerra”: “Conheça o inimigo e a si mesmo e você obterá a vitória sem qualquer perigo; conheça o terreno e as condições da natureza, e você será sempre vitorioso”.

Apesar do enfoque militar, os ensinamentos de Sun Tsu há muito vêm sendo aplicados no meio empresarial, pois, tomando-se como exemplo sua supracitada sentença, valendo-se de técnica pedagógica já utilizada por alguns autores, basta substituir os termos “inimigo” por organização concorrente, “terreno” por mercado e “natureza” por ambiente externo à organização, para se perceber como se ajusta perfeitamente aos cenários competitivos do comércio e da indústria em um mundo globalizado e informatizado, onde ser “vitorioso” é sinônimo de obter sucesso.

Depreende-se da lição de Sun Tsu que o prévio e abrangente conhecimento que a organização possui sobre si mesma e sobre a concorrência e o mercado (respectivamente, com quem e onde serão travadas as disputas), bem como sobre as condições que imperam no

ambiente onde irá atuar, são essenciais para uma estratégia se consagrar vencedora. Em outras palavras, o êxito da organização depende de um fluxo de informações tanto de âmbito interno quanto externo à organização.

Como ensina Sun Tzu (2016), quando um exército se prepara para uma campanha traz consigo um grande número de objetivos. Alguns objetivos são inegociáveis ou permanentes, isto é, estão fora do arbítrio do General, por exemplo, assegurar a soberania da Pátria sobre seus territórios; outros são efêmeros e devem ser estipulados pelo General, pois buscam garantir a vitória no confronto que se avizinha, cujas circunstâncias específicas serão determinantes para sua definição, como o tipo e a quantidade de recursos que deverão ser mobilizados para o esforço pretendido.

Assim sendo, também levando em consideração os argumentos de Couto e Macedo-Soares (2004), os objetivos permanentes, por significarem a razão de ser de uma organização, são perenes, permanecendo preservados até que a própria natureza da organização venha a mudar, quase inatingíveis em sua plenitude, e são, normalmente, estipulados por meio de políticas e diretrizes; já os objetivos temporários (efêmeros) têm como finalidade alcançar os desafios fixados pelas políticas organizacionais, em conformidade com as diretrizes organizacionais, e devem buscar superar circunstâncias e desafios impostos pelo ambiente em que a organização se encontra inserida, sendo estabelecidos por meio de estratégias (linhas de ação para seu atingimento).

A relevância desta distinção entre tipos de objetivos organizacionais decorre da premissa que não cabe à estratégia missão outra senão buscar o atingimento dos objetivos permanentes estipulados pela política da organização, razão pela qual Mintzberg *et al* (2010) elencam entre as principais vantagens de uma estratégia bem definida o fato de fixarem a direção e de concentrarem os esforços da organização.

De acordo com Mintzberg *et al* (2010), a estratégia pode ser materializada como um plano pretendido (que orienta o alcance de algo no futuro) ou realizado (padroniza algum comportamento coerente já demonstrado); um aprendizado obtido por meio de planos emergentes (portanto, até então não pretendidos) que interagem com planos deliberados (fruto de um processo de tomada de decisão); uma definição sobre a posição de um produto em determinado mercado (por exemplo, manter-se como a segunda marca no mercado) ou sobre a perspectiva (postura) distintiva da organização (como a de cobrir qualquer oferta da concorrência); ou, ainda, uma manobra (ameaça) para confundir ou desmotivar a concorrência.

Estas vertentes que a estratégia pode seguir acabam por resultar, combinadas ou isoladamente, em várias metodologias voltadas a sua formulação e implementação para que uma organização, em determinado cenário, tenha um caminho racional estabelecido para alcançar seus objetivos permanentes.

Importa destacar, ainda, que Mintzberg *et al.* (2010), discordando da epígrafe segundo a qual “a estrutura segue a estratégia”, alegam que a organização é suportada tanto por sua estrutura quanto por sua estratégia, sustentando que ambas se alternam ao longo da sua jornada, como um passo após o outro, sempre em busca de integração, portanto, a estrutura segue a estratégia e esta segue a estrutura, adequando-se mútua e continuamente.

Compreendidos os significados dos termos organização, Administração e estratégia, já é possível asseverar que o conceito de Administração Estratégica surge da combinação entre a sistemática do ciclo processual da Administração e a aplicação inteligente das informações que a organização possui sobre si mesma e sobre o ambiente onde atua para atingir seus objetivos.

Ao se buscar as origens da Administração Estratégica, Alday (2000, pág. 13) explica que remontam meados da década de 50, quando o relatório Gordon-Howell recomendou

a criação de um curso de “política de negócios” para a capacitação de estudantes das escolas de negócios.

Conforme conceitua Alday (2000, pág. 13), a Administração Estratégica é “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”. Ou seja, trata-se de um processo administrativo voltado à ambientação da organização a seu ambiente interno e externo, e que tem como finalidade precípua assegurar a conquista do sucesso, ou a sua continuidade.

A Administração Estratégica, para além de estabelecer objetivos e linhas de ação para alcançar, com maiores garantias, os objetivos permanentes estabelecidos pela Alta Direção da organização, visa identificar prováveis dificuldades que podem advir de mudanças em seus ambientes interno e/ou externo e propor, tempestivamente, os ajustes necessários.

Partindo-se de uma abordagem prescritiva, pode-se dizer que a estratégia se materializa, essencialmente, por meio de mapas e planos cuja elaboração, geralmente, fica a cargo da área de Planejamento de uma organização, primeira função do ciclo processual da Administração, a qual compete definir, clara e concisamente, os objetivos, as linhas de ação para seu atingimento e os recursos, para tanto, necessários.

Importante notar que as pesquisas que deram origem a Administração Estratégica foram seguidas, na década de 60, pelo surgimento da metodologia do Planejamento Estratégico, que passou a ser estudado de forma estanque, embora se trate de uma função do ciclo processual da “Administração Estratégica”, assumindo, muitas vezes, o papel do processo administrativo como um todo. Esta situação pode ser observada, por exemplo, nos ensinamentos de autores como Oliveira (1999), que apresenta o Planejamento Estratégico abrangendo conceitos, princípios e métodos que, na prática, pertencem ao campo de atuação das demais funções do já consagrado processo administrativo.

Neste caso, fica a impressão de que toda atividade relacionada à elaboração e implementação das estratégias passa a ser absorvida pela função Planejamento do ciclo processual clássico da Administração, embora várias destas já se encontrem, geralmente, sob a responsabilidade de setores do organograma da organização que pertencem a outras áreas de sua estrutura organizacional.

Cabe ressaltar, portanto, que as demais funções do ciclo (Organização, Direção e Controle) não deixam de realizar seu papel estratégico na organização, continuam a “funcionar”, embora sob a bandeira acadêmica do Planejamento Estratégico. Por esta razão, o Planejamento Estratégico pode ser entendido apenas como mais uma Escola da Administração que se volta ao estudo da estratégia, com o diferencial de conferir maior ênfase à função Planejamento do ciclo processual da Administração Estratégica.

Em todo caso, as estratégias, ou seja, o estabelecimento de objetivos estratégicos, a construção de linhas de ação e a previsão dos recursos necessários para o alcance dos objetivos permanentes da organização, a serem submetidas à apreciação e escolha ou aprovação (processo decisório) da Alta Direção da organização, no contexto da função Planejar (MORITZ e PEREIRA, 2006), devem ser arquitetadas levando-se em consideração todos os fatores ambientais, internos e externos, que possam influenciar, significativamente, sua efetividade, de modo a assegurar o sucesso da organização.

Para tanto a organização necessita dos dados, da informação, do conhecimento e da inteligência que estão presentes em seus processos de gestão, para informar o processo de tomada de decisão voltado à elaboração, implementação, gerenciamento e avaliação de seu planejamento estratégico (TARAPANOFF, 2006).

Ressalta-se que, mesmo após a tomada de decisão sobre quais estratégias adotar, ou seja, da aprovação do planejamento estratégico organizacional, os esforços para a organização

e implementação das linhas de ação desencadearão o funcionamento das funções Organizar e Dirigir do ciclo processual da Administração, necessitando serem igualmente bem informadas.

Falsarella et al. (2014) alertam que o fluxo de informações relevantes deve abranger tanto o ambiente interno quanto o externo à organização, e não deve dar suporte informacional apenas à fase de elaboração do planejamento estratégico, quando é vital identificar tanto forças e fraquezas quanto ameaças e oportunidades, mas também à de implementação, pois o ambiente está em constante mudança, é dinâmico.

Neste sentido, torna-se vital que se implemente um Sistema Informacional da Organização (SIO), que forneça subsídios exatos (apresentam o máximo grau de precisão), fidedignos (provenientes de fontes oficiais ou comprovadamente confiáveis), suficientes (bastam para retratar plenamente todos os aspectos significativos), oportunos (apresentados a tempo de contribuir) e relevantes (detêm um grande valor intrínseco) ao processo de tomada de decisão, capaz de prover um suporte efetivo aos decisores responsáveis pelo estabelecimento, ajuste ou mudança das estratégias organizacionais.

Para uma melhor compreensão de um SIO, torna-se imperativo conhecer e diferenciar, de imediato, os quatro componentes presentes em um Ciclo Informacional Administrativo (CIA): dado, informação, conhecimento e inteligência.

Os dados podem ser compreendidos como “observações sobre o estado do mundo” (DAVENPORT, 1998, pág. 19), como registros de determinado evento (CARVALHO, 2014) ou, ainda, como “coleções de evidências relevantes sobre um fato observado” (DE SORDI, 2015, pág. 09), portanto, são objetivos, representando o ponto de partida de um SIO. Trata-se de matéria-prima, obtida sem sofrer qualquer tratamento, com o objetivo de ser armazenada, movimentada e manipulada (ALBECHT, 2004), sendo coletados *in natura*.

Segundo Cavalcanti (2015, pág. 02), dados são sinais isolados percebidos no ambiente interno e externo da organização, constituindo-se em “unidades básicas a partir das

quais informações poderão ser elaboradas ou obtidas”. Garber (2001) explica que os dados permitem perceber e registrar uma realidade, podendo ser primários (diretamente fornecidos pelo consumidor, por sua fonte originária interna ou externa, mais valiosos por permitirem maior tratamento estatístico) ou secundários (obtidos de fontes que os coletaram de uma fonte originária), e que sua utilização irá depender de sua capacidade de diminuir as incertezas enfrentadas em um processo decisório.

A informação, por sua vez, se conceitua como a “interpretação de um conjunto de dados segundo um propósito relevante e de consenso para o público-alvo”, e que, para ser gerada, os dados devem ser processados, por meio de *software* ou não, seguindo-se uma sequência de procedimentos lógicos e aritméticos estabelecidos por mediação humana (DE SORDI, 2015, pág. 13).

A informação se trata de um produto da manipulação humana dos dados, que lhes confere “relevância e propósito” (DRUCKER, 1988, *apud* DAVENPORT, 1998, pág. 19). A informação pode ser vista como um conjunto de dados interpretados em um determinado contexto, de modo a se obter algum significado (ALBECHT, 2004), que possa ser acumulado, processado e, principalmente, compartilhado em um sistema (CARVALHO, 2014). Enfim, a informação é um recurso da organização que pode ser armazenado e, portanto, gerenciado.

Já o conhecimento, segundo Davenport (1998), representa a informação interpretada e contextualizada, de forma explícita ou tácita, com o objetivo de manter os administradores e gerentes de uma organização melhor informados para a tomada de decisão.

Garber (2001) assevera que o conhecimento se trata de um conjunto de informações que contribui para minimizar riscos nas escolhas do processo decisório. Seguindo este raciocínio, o conhecimento pode ser entendido “como a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico” (ARAUJO *et al.*, 2013, pág. 285). Por outro lado, o

conhecimento se constitui em “toda a informação internalizada ou assimilada por um indivíduo, orientada para a ação” (GUTIÉRREZ, 2006).

Neste sentido, Carvalho (2014) explica que o conhecimento vem a ser a informação devidamente tratada, por meio de processos mentais e psíquicos, com capacidade de gerar ações que transformem o sistema. O conhecimento vem a ser uma “consequência mental de angariar informações” (ALBECHT, 2004, pág. 32), razão pela qual Carvalho (2014) assevera que, por mais complexos e úteis possam ser para a organização, os sistemas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) não são capazes de criar conhecimento.

Estas diferentes perspectivas além de permitirem vislumbrar a complexidade do conceito de conhecimento, também deixam transparecer suas duas vertentes interdependentes: o conhecimento tácito, mental, dinâmico, representado pelas habilidades, intuição e experiência pessoal, que permite aplicar o saber, mas que se revela de difícil comunicação e transmissão; e o conhecimento explícito, formal, estável, representado pelo conhecimento produzido e codificado, permitindo sua transmissão com facilidade (GUTIÉRREZ, 2006), condicionado, portanto, à qualidade do modelo mental usado em sua produção (DE SORDI, 2015).

Por fim, a inteligência, o produto mais depurado de um SIO (CAVALCANTI, 2015), é conceituada por Albecht (2004) como uma sabedoria adquirida por meio de experiência e aprendizado, que ultrapassa os conhecimentos disponíveis, sendo capaz de proporcionar novos horizontes para a organização. Segundo Cavalcanti (2015, pág. 01), pode ser considerada como o “conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado”. Conforme Haeckel e Nolan (1993, *apud* TARAPANOFF, 2006), no âmbito das organizações, a inteligência pode ser conceituada como a habilidade de capturar, compartilhar e extrair significados relevantes de ambientes e contextos complexos.

Importante notar que a Inteligência é definida, no âmbito das ciências humanas, como uma “aptidão psicológica” que, atuando de modo integrado com outras atividades mentais

(habilidades intelectuais, emocionais, etc.), confere ao indivíduo a capacidade de “abstrair a essência das coisas que toma consciência, [...] permitindo que se situe no contexto em que se encontra” (MAROT, 2016, pág. 01), e, assim, realizar escolhas, decidir.

Traduzindo este conceito para a esfera corporativa, a Inteligência pode ser percebida como a aptidão psicológica dos administradores, gerentes e gestores de uma organização, que, quando somada as suas habilidades técnicas, intelectuais e emocionais, lhes permite abstrair a essência relevante das informações captadas em seu ambiente interno e externo, e do conhecimento organizacional explícito, facultando a melhor compreensão de cenários e a tomada de decisão.

Os componentes do CIA apresentam-se ora como *inputs*, ora como *outputs*, dos processos informacionais que integram o SIO como um todo, sendo, portanto, interdependentes e dotados de características próprias.

Depreende-se dos conceitos apresentados que, quanto maior for o nível hierárquico da informação (*latu senso*), maior será a participação do intelecto humano em sua depuração. Administradores e pesquisadores procuram, incessantemente, idealizar métodos efetivos de gestão para conjugar a obtenção, tratamento, armazenamento, transferência e utilização de dados, informações, conhecimento e inteligência organizacionais, em sua eterna luta para alavancar a performance organizacional e proporcionar uma maior vantagem competitiva.

Esta intensa investigação acadêmica e profissional em diversas áreas da Ciência da Administração, especialmente dentro da Teoria das Organizações, tendo em vista seu alto valor estratégico para o processo de tomada de decisão, permite inferir que a obtenção de cada um dos componentes do CIA retrata um processo de transformação estudado por uma área técnica:

- a. Gestão da Informação (GInf): dado em informação;
- b. Gestão do Conhecimento (GCon): informação em conhecimento; e
- c. “Gestão da Inteligência” (GInt): conhecimento em inteligência.

Assim, partindo-se de uma perspectiva estratégica da informação no contexto da Administração, a GInf, a GCon e a GInt passaram a ser investigadas por se debruçarem, mesmo que parcialmente, o planejamento, a organização, o controle e o funcionamento do SIO, destacando-se seus principais aspectos.

3.2 A Gestão da Informação

Não há como discordar do consenso a respeito do alto valor da “informação” para a administração de uma organização em uma sociedade globalizada e extremamente competitiva. Na obra *Ecologia da Informação*, Davenport (1998, pág. 112) afirma que a informação “tornou-se um recurso organizacional tão importante quanto as necessidades financeiras e de recursos humanos”, o que, por si só, já justifica os esforços atualmente despendidos pelas organizações para melhor compreendê-la e administrá-la.

No entanto, apesar do avanço das tecnologias da Era da Informação, ainda se observa organizações que limitam a administração da informação à realização de pesados investimentos na construção de avançados sistemas de informática.

Fruto desta vertente tecnológica da informação, os principais administradores da informação organizacional acabam sendo seus próprios técnicos especialistas em informática, que, em geral, dão pouca atenção ao que deveria ser seu principal objetivo: informar pessoas. Segundo Davenport (1998, pág. 38), este raciocínio tem levado organizações a julgar “que uma solução administrativa informacional está pronta quando a tecnologia é implementada - se chegar a sê-lo”.

Todavia, a informação não é um fim em si mesmo, apresenta-se como um recurso imprescindível à tomada de decisão da organização, e que precisa ser adquirido e disponibilizado para “consumo” de seus decisores. Portanto a informação se trata de um meio

a ser utilizado por administradores, gerentes e gestores para se manterem aptos a realizar as escolhas mais vantajosas nos processos decisórios organizacionais.

Davenport (1998, pág. 21) ensina que a administração da informação deixa de ser apenas um processo por meio do qual a organização captura e processa dados para distribuir e usar informação, vai além e assume uma concepção mais ecológica, passando a ser uma “administração holística da informação ou administração informacional centrada no homem”, que busca dar maior efetividade ao papel de informar seus administradores, reduzindo a quantidade de informações parametrizadas e ampliando sua qualidade e diversidade.

Desta forma se busca privilegiar a captura de ideias (melhores práticas, lições aprendidas, contextualizações, explicações, etc.), pois as pessoas têm maior empatia por informações oportunas, enxutas, dotadas de sequência e causalidade, possuidoras de significado para seu contexto, visualmente atrativas e que possam lhes ser valiosas (DAVENPORT, 1998).

A administração da informação ecologicamente orientada, segundo Davenport (1998, pág. 65), deve possuir estratégias informacionais estabelecidas com ampla participação de administradores e gerentes, de forma abrangente e sem detalhamento excessivo, fundamentada em princípios balizadores de questões-chave (valores, prioridades, etc), um norte quanto aos “tipos de informações que devem ser focalizadas, as atividades a enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos”, mas que também sejam suficientemente flexíveis para se adaptarem a um ambiente informacional em constante mutação, e que tenham o condão de “aumentar o gosto” dos administradores pela informação (idem, ibidem, pág. 68). Tais estratégias informacionais podem se configurar, por exemplo, na padronização do armazenamento de informação ou na geração de metainformações (informações sobre as informações disponíveis).

Outro aspecto importante é a política informacional, que exerce influência decisiva sobre o êxito de iniciativas que se proponham a administrar a informação, contudo acaba sendo

muitas vezes negligenciada por envolver disputas por informação no seio da organização, verdadeiros jogos de poder, uma vez que pode servir tanto para centralizar quanto para distribuir o controle da informação entre os administradores da organização (DAVENPORT, 1998).

Além da estratégia informacional, a organização deve procurar fomentar sua cultura informacional (capacidade das pessoas da organização pensar e empregar a informação), fortalecer o comportamento informacional (atitude dos fornecedores de informação e dos usuários em relação à procura e troca de informações) e constituir sólidas equipes provedoras de informação (com as competências para a execução das fases do processo de gerenciamento da informação), para gerenciar a informação efetivamente (DAVENPORT, 1998).

Uma vez compreendidos os pressupostos necessários a administração da informação, cumpre agora compreender como se funciona o processo de gerenciamento informacional, que é definido por Davenport (1998, pág. 174) como sendo “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.



Figura 2 - O Processo de Gerenciamento da Informação¹

A Figura 2 demonstra as cinco etapas de um processo genérico de gerenciamento da informação, adaptado do original de Davenport (1998), bem como os principais “subprocessos” a serem observados em seu planejamento e funcionamento.

As etapas do Processo de Gerenciamento da Informação são assim descritas (DAVENPORT, 1998):

¹ Fonte: adaptado de Davenport, 1998, pág. 175.

- a. Determinação das Exigências: fase mais importante do processo, envolve racionalizar sobre o problema e identificar como pode ser melhor resolvido, bem como diversificar os tipos de informação (estruturadas e não estruturadas), assumindo a complexidade adequada a cada caso, e combiná-las para tornar a informação significativa.
- b. Obtenção: compreende a identificação e apreensão de dados e informações brutas, percebidas como valiosas, veiculadas, por exemplo, por fontes confiáveis, especialistas externos ou comentários internos, bem como a sua validação.
- c. Tratamento: abrange a definição de seu esquema de classificação (mapeamento) e forma de armazenamento, além de sua estruturação e da formatação de seu modo de apresentação (documentos, vídeos, textos, etc.).
- d. Distribuição: intimamente vinculada às política e arquitetura informacionais e aos investimentos em TIC, a informação deve ser disponibilizada ao usuário que voluntariamente a procura; devendo ser apoiada por técnicas de divulgação e pela adequação das informações às peculiaridades de cada usuário, e providas em quantidades razoáveis para não os saturar com informações excessivas.
- e. Utilização: implica conquistar a aderência do usuário à informação antes de sua coleta, assegurando seu uso futuro, além de valer-se de monitoramento e de análise das estatísticas relacionadas à frequência tanto do uso da informação quanto do usuário, cuja avaliação contínua servirá para pautar as adequações ou alterações necessárias ao aprimoramento do Sistema, bem como a utilização de estímulos ao seu uso por meio de prêmios ou sanções.

Embora este processo possa ser desenhado de várias formas diferentes, com maior ou menor número de etapas, com mais ou menos pressupostos, ressalta-se que no uso da

informação é que reside o objetivo maior de toda a administração informacional, uma vez que para se chegar à melhor decisão não basta obter e disponibilizar a informação, mas, sim, usar de fato a informação obtida e disponibilizada (DAVENPORT, 1998).

Quando da construção do ambiente informacional, caracterizado pela dispersão e variedade da informação, a arquitetura informacional desponta como outro fator essencial, seja na atividade direcionada a sua estruturação ou ao seu mapeamento (DAVENPORT, 1998).

Na estruturação da informação, tem espaço a engenharia informacional que se detém na especificação de bancos de dados voltados às necessidades do usuário. Contudo, não deve abranger toda a organização, causa de muitos fracassos nesta atividade, mas apenas as partes da organização ou classes de informação (e processos correlatos) julgadas mais significativas, de modo a adequar seu conteúdo aos usuários e melhorar sua compreensão (DAVENPORT, 1998).

No mapeamento informacional trata-se da construção de um guia que descreva a localização, as fontes, seu responsável, como foi utilizado, a quem se destina ou se está disponível para acesso, o que geralmente faz ressaltar a escassez ou a redundância de informações e, por outro lado, aumenta a percepção da disponibilidade das informações.

Neste sentido, considerando a informação como um recurso valioso para a organização, McInerney (2006) ressalta a importância das pessoas lhe terem acesso facilitado, por meio da elaboração de uma taxonomia (ordenação e classificação) informacional precisa, abrangente e atualizada, de modo a inspirar confiança e simplificar seu uso.

O principal objeto do mapeamento (foco na distribuição), ao facilitar a disponibilização e aprimorar a acessibilidade da informação, vem a ser a transformação do comportamento informacional (foco na utilização), pois para que a administração da informação realmente funcione, o intercâmbio entre fornecedores e usuários da informação precisa ser dinamizado e facilitado. Como assevera Davenport (1998, pág. 222), “uma

arquitetura pode e deve modificar comportamentos e culturas”, sob pena de fracasso de seu projeto de administração informacional, ou seja, deve elevar a confiança do pessoal da organização na capacidade de seus sistemas informacionais propiciarem decisões melhores.

Importante destacar que, considerando o elevado custo envolvido na geração de informação por uma organização, De Sordi (2015) desenvolveu uma metodologia para avaliar sua qualidade, que permite sua representação por meio de um gráfico radar (Figura 3).



Figura 3 - Representação dos Níveis de Qualidade da Informação²

Valendo-se de 15 (quinze) dimensões de sua qualidade, que retratam, em grande parte, os aspectos até aqui examinados e, ainda, acrescentados o Ineditismo (raridade) e a Identidade (coerência de sua denominação), o modelo idealizado por De Sordi (2015) possibilita uma verdadeira varredura analítica de cada tipo de informação gerada, proporcionando uma visão bastante fiel das dimensões que deverão ser repensadas para aprimorar sua efetividade, e podendo, até mesmo, levar a se questionar sua permanência no portfólio da organização, caso, por exemplo, sua dimensão “Agregação de Valor” seja irrisória.

Em suma, a administração informacional ou, como é denominada mais comumente, a Gestão da Informação (GInf), deve abranger todas as atividades relacionadas à formação e disponibilização de um banco de dados utilizável pelos potenciais usuários da informação, sem se descuidar, porém, de seu principal objetivo: informar pessoas para que decidam melhor.

² Fonte: De Sordi, 2015, pág. 63.

Todavia, embora a metodologia da GInf, sob a perspectiva ecológica de Davenport, consiga prever e prover a informação necessária e busque influenciar o comportamento organizacional a ponto de torná-la um meio largamente utilizado para a tomada de decisão, não consegue se aprofundar no estudo da administração do conhecimento organizacional ou, como passou a ser mais conhecida, da Gestão do Conhecimento (GCon).

3.3 A Gestão do Conhecimento

Com uma percepção sistêmica direcionada à criação de valor, isto é, na contribuição para o alcance dos objetivos da organização, Gutiérrez (2006, pág. 121) sustenta que a GCon:

[...] pode ser entendida como sendo a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de modo tal que possa ser convertido em valor para a mesma.

Neste sentido, ressalta-se que o ato de compartilhar conhecimento pode ser compreendido como a ação de “ensinar as lições que aprendemos ou transmitir as habilidades necessárias para desempenhar bem as tarefas dentro da organização” (HISLOP, 2002, *apud* MCLNERNEY, 2006).

Primando pela objetividade, Wilson (2006) ensina que a GCon deve concentrar seu foco em descobrir como usar mais efetivamente o conhecimento organizacional, por meio de estratégias que promovam o compartilhamento de informações e que consigam motivar o surgimento de “comunidades de prática”, de modo a aumentar a competitividade da organização e melhor assegurar seu sucesso.

De acordo com Filho (1999, pág. 01), a GCon pode ser conceituada como “todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento”. A criação do conhecimento materializa-se nos esforços da organização para formar grupos ou equipes que se dediquem à reflexão sobre assuntos de interesse da qual resultem novos modelos conceituais aplicáveis e úteis. Por sua vez, a utilização do

conhecimento assenta-se sobre a formação de uma cultura organizacional voltada à pesquisa, onde a acessibilidade proporcionada pela TIC desempenha um papel decisivo. A retenção do conhecimento pode referir-se a como pode ser assimilado (por meio de metodologias para seu melhor compartilhamento ou armazenamento) ou preservado (percebido como patrimônio organizacional). Por último, Filho (1999) explica que a medição do conhecimento tanto pode se dar pela avaliação do conhecimento explícito, quanto pela especulação sobre o tácito.

Os conceitos apresentados permitem verificar que a GCon depende, em sua essência, da formação de grupos de pessoas com o intuito de fomentar o compartilhamento de seus conhecimentos para a criação de algo novo, bem como da existência de uma cultura interna capaz de valorizar e utilizar este conhecimento gerado e disponibilizado pela organização.

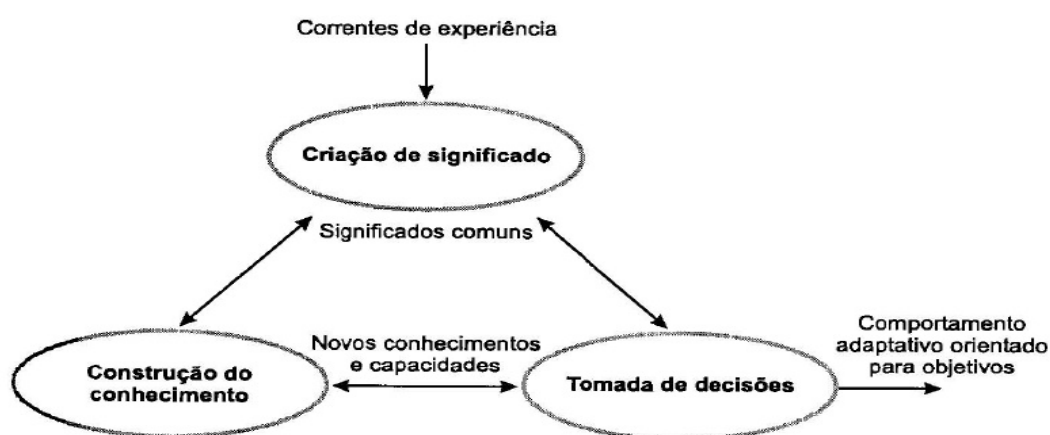


Figura 4 - . O Ciclo do Conhecimento³

Considerando o papel estratégico que a criação e o uso da informação e do conhecimento assumem para a ação organizacional, Choo (2003) destaca as seguintes camadas processuais e sucessivas do Ciclo do Conhecimento (Figura 4): criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão.

A criação de significado pode ser representada pelo processo “identificar-interpretar-selecionar-reter”. A organização deve ser capaz de identificar (sondar e notar) o que

³ Fonte: Choo, 2003, pág. 51.

realmente importa no mar de dados e informações referentes às mudanças relevantes ocorridas em seu ambiente e, sob forte influência de sua cultura organizacional, interpretá-los com base na experiência adquirida com as ações e os fatos do passado, e selecionar as respostas consensuais capazes de melhorar a percepção sobre a “mudança ecológica” em análise (CHOO, 2003).

O âmago da criação de significado reside na construção de um consenso que, ao mesmo tempo que reduz as ambiguidades das informações disponíveis, não inibe a diversidade de interpretações, permitindo um clima favorável à descoberta de novas ideias ou objetivos. (CHOO, 2003). Os significados apreendidos do ambiente interpretado devem ser retidos (*background*) para comparações com futuras transformações ambientais; este corpo formado por significados compartilhados, todavia, deve ser flexível a ponto de permitir a diversidade de pontos de vista, essenciais à manutenção da capacidade de criação e adaptação da organização. “As organizações são ricas em informações e pobres em interpretações, e precisam canalizar e converter todos os dados brutos em inteligência organizacional” (CHOO, 2003, pág. 146).

A construção de conhecimento, segundo Choo (2003), se trata de um contínuo processo de disseminação e conversão de conhecimento. Choo (2003) assevera que a organização pode obter conhecimento por meio de processos sociais que permitem a conversão do conhecimento organizacional, continuamente atualizado pelo aprendizado.

Uma vez gerado, o conhecimento sofre contínua influência do ambiente com o surgimento de novos dados e informações, provocando sua transformação ou atualização, subprocesso este conhecido como “aprendizado”, tornando-o novamente acionável para a tomada de decisão (CAVALCANTI, 2015).

Segundo Moresi (2001), o aprendizado organizacional, que compreende o conhecimento das pessoas e da própria organização, devidamente identificado e registrado, é

colocado em ação, quando esta se vê desafiada por estímulos do ambiente, seja para aumentar sua eficiência ou para garantir sua sobrevivência ou crescimento.

A aprendizagem, além de prevenir contra a fuga e obsolescência do conhecimento, ao ampliar os conhecimentos dos indivíduos acaba por ampliar suas contribuições pessoais para a organização, induzindo à renovação do conhecimento corporativo (GUTIÉRREZ, 2006).

Miranda e Moresi (2010, pág. 426-427) explicam que é por meio da aprendizagem que uma organização consegue “manter e melhorar seu desempenho com base na sua própria experiência”, valendo-se de instrumentos como um repositório de melhores práticas com o objetivo de reter, recuperar e disseminar o conhecimento, visando, por exemplo, evitar a reincidência em erros para economizar recursos.

Os processos de conversão, que se valem do conhecimento tácito (informal e de difícil verbalização e codificação) e explícito (formal e codificado), são (CHOO, 2003):

- a. Socialização: conversão do conhecimento tácito de um indivíduo em tácito de outro indivíduo, por meio de troca de experiência fruto da convivência;
- b. Exteriorização: conversão do conhecimento tácito de um indivíduo em explícito, por meio de metáforas, analogias e modelos; cerne da capacidade de geração de criatividade (habilidade de criar o novo) e de promoção de inovação (habilidade de encontrar novas aplicações para o velho) da organização;
- c. Combinação: conversão do conhecimento explícito de um indivíduo em explícito da organização, por meio de sua classificação, organização e combinação; e
- d. Internalização: conversão do conhecimento explícito da organização em tácito de um indivíduo, na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho.

A tomada de decisão refere-se ao processo “simplificar-padronizar-acompanhar”. De posse dos significados e conhecimentos produzidos, a organização deve ser capaz de decidir sobre qual ação adotar como estratégia.

Para tanto, considerando a limitação da racionalidade humana (influenciada por seus valores, capacidade cognitiva e nível de informação), precisa se valer de premissas (critérios de escolha de alternativas satisfatórias) e rotinas/procedimentos padronizados (simplificação por meio da redução das alternativas disponíveis) pelas quais as decisões devem se pautar (legitimação), balizando o processo decisório; ou seja, a organização deve mudar o ambiente organizacional onde as escolhas racionais dos indivíduos ocorrem (CHOO, 2003).

Uma vez tomada uma decisão, sua execução é acompanhada por meio da fixação de metas e objetivos e da medição periódica dos resultados alcançados, cuja comparação acaba gerando novas necessidades que demandam novas informações e alternativas (CHOO, 2003).

Destaca-se que o processo decisório objetiva “a seleção de um curso-padrão de ação que aproxime a organização de seus objetivos, mas que também a ajude a se adaptar ao ambiente mutável registrado na atividade de criação de significado” (CHOO, 2003, pág. 54). Assim sendo, a escolha resultante da tomada de decisão, embora seja influenciada pelos significados compartilhados pela organização, também precisa ser guiada por uma adequada interpretação da realidade do ambiente organizacional no momento em que ocorre a decisão, não obstante esteja sujeita à interferência de fatores adversos, como a inexistência de consenso entre os acionistas da organização ou um eventual déficit informacional (CHOO, 2003).

Segundo Choo (2003), cada vez que surgirem “lacunas de conhecimento”, ou seja, quando os procedimentos e rotinas organizacionais não forem capazes de enfrentar novas situações potencialmente geradoras de ameaças ou oportunidades, o ciclo do conhecimento volta a ser demandado a criar significado e a produzir novos conhecimentos até que a organização consiga apresentar uma ação adequada.

Abordando este tópico, autores como Wilson (2006) e McInerney (2006) defendem que o conhecimento se constitui em um processo e não um produto passível de obtenção e armazenamento em algum banco de dados ou biblioteca. Wilson (2006) esclarece que, enquanto processo, o conhecimento caracteriza-se por sua complexidade e dinamismo, devido a estar inserido em um mundo continuamente em transformação.

Diferentemente da informação, que é tangível, McInerney (2006, pág. 59) explica que “o conhecimento é, em parte, processo e, em parte, resultado de determinada experiência de aprendizagem por determinado ser humano”.

Observado enquanto produto de um processo, Wilson (2006) esclarece que, no momento em que o conhecimento é criado e registrado, passa a se constituir em informação, razão pela qual muitos autores são levados a confundir a GInf e a GCon em suas obras. Portanto, o *output* do processo do conhecimento, ou seja, o conhecimento explícito, trata-se, de fato, de uma informação passível de ser armazenada e, assim, se tornar objeto de gerenciamento.

Corroborando a compreensão do conhecimento externado pelo indivíduo como uma informação gerenciável, Miranda e Moresi (2010) explicam que a Memória Organizacional (área de estudo que se dedica à armazenagem contínua e à manipulação do conhecimento adquirido pela organização), procura institucionalizar o conhecimento essencial, tornando-o acessível a quem a organização venha a julgar conveniente, e contribuir com o aprimoramento do desempenho, por exemplo, em atividades de tomada de decisão e de direção e controle.

Todavia, a importância da Memória Organizacional reside na efetiva utilidade da informação armazenada, uma vez que deve permitir “a recuperação de conhecimento relevante que agrega valor aos seus objetivos estratégicos” (MIRANDA e MORESI, 2010, pág. 411).

Albrecht (2004) obtempera que, enquanto a GInf se concentra no estudo do conhecimento explícito, a GCon volta-se à otimização do uso do conhecimento tácito, seja

promovendo sua externalização (com sua consequente transformação em informação) ou o seu compartilhamento.

O *output* do processo “conhecimento” é percebido por McInerney (2006, pág. 60) como um “objeto do conhecimento”, materializado, por exemplo, como um vídeo, áudio ou fotografia, tratando-se de uma “representação do conhecimento retido por alguém”. Neste sentido, a GCon e, até mesmo, os métodos de compartilhamento de conhecimento, geralmente, têm se dedicado à investigação da gestão ou gerenciamento do “objeto” e não do processo de criação propriamente dito (MCLNERNEY, 2006).

Todavia, não se trata de propor a “administração da criação”, como salienta Albrecht (2004, pág. 31), uma vez que a simples ideia de gerenciar o conhecimento humano se contrapõe à espontaneidade que lhe é inerente, pois ações que pretendam planejá-lo, organizá-lo e acompanhá-lo acabariam, também, por desencorajá-lo, razão pela qual os esforços da GCon devem ser dirigidos à gestão das “circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar”.

Seguindo esta lógica, Wilson (2006, pág. 54) conduz à percepção das pessoas como a principal fonte de conhecimento das organizações, o que significa dizer que a GCon deve ser encarada, na verdade, como uma gestão de pessoas, que busca “assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação”, deixando a TIC como suporte, embora a vertente tecnológica da GCon ainda predomine no mundo corporativo. Embora a TIC consiga gerenciar todo o processo informacional, Miranda e Moresi (2010, pág. 427) sustentam que não é capaz de assegurar o compartilhamento e a utilização do conhecimento”, com o agravante de que, quando o conhecimento não é transmitido, acaba se perdendo.

Sendo assim, a GCon, ao invés de procurar controlar o conhecimento dos detentores, deve estar orientada à motivação da construção de conhecimento novo e ao incentivo do compartilhamento intencional e voluntário de experiências e habilidades

adquiridas pelas pessoas, em um clima organizacional favorável, que desperte confiança, por meio de práticas como aulas, palestras, reuniões e edição/divulgação de normas (MCLNERNEY, 2006). Neste sentido, Miranda e Moresi (2010) destacam a importância das redes sociais para fomentar uma cultura de compartilhamento capaz de motivar pessoas a buscar e dividir ideias.

Para tanto, a existência de um ambiente organizacional perene e adequado ao compartilhamento voluntário do conhecimento proporciona maiores chances de fazer rodar, espontaneamente, o processo de criação do conhecimento do que quando existe apenas uma determinação administrativa para que ocorra em hora e local agendado (HUYSMAN e WIT, 2003, *apud* MCLNERNEY, 2006). A importância do processo de criação do conhecimento reside em sua capacidade de gerar inovação (MCLNERNEY, 2006) e de ampliar a vantagem competitiva da organização (TARAPANOFF, 2006).

Não é à toa que Albrecht (2004, pág. 32) enfatiza que o segredo do sucesso da maior parte das organizações reside exatamente na capacidade intelectual de seus “trabalhadores do conhecimento”, no entanto estes talentos revelam-se artigos bastante escassos no mercado de trabalho, especialmente ao se levar em consideração os elevados níveis de preparo e maturidade profissionais necessários para que realmente façam uma diferença significativa.

Diante destas considerações, Albrecht (2004) destaca a capacidade intelectual perdida ou desperdiçada diariamente pelas organizações, comparando o *gap* resultante da diferença entre a potencial e a efetivamente realizada como um custo extra absorvido pela organização.

A fim de reduzir este *gap* e, também, fomentar sua inteligência, as organizações devem otimizar a utilização de sua capacidade intelectual instalada e gerar seus próprios talentos, valendo-se, por exemplo, de programas de treinamento visando desenvolver o

pensamento crítico e criativo, inteligência emocional, habilidade de tomada de decisão, etc (ALBRECHT, 2004).

Em que pese a racionalidade humana envolvida em seu processo de criação, Choo (2003, pág. 31-32) sentencia que a organização que for capaz de integrar com efetividade os três processos do Ciclo do Conhecimento (Figura 5) pode ser considerada uma Organização do Conhecimento, isto é, uma organização que “possui informações e conhecimentos que lhe conferem especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza”, o que lhe torna capaz de:

- a. adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- b. empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- c. mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- d. focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas.

No entanto, a essência estratégica quando do processo decisório das organizações, onde existe a necessidade que da escolha nele definida resulte uma “ação inteligente, criativa e esperta” capaz de lhes proporcionar alguma vantagem competitiva, levou ao surgimento de um campo de estudo voltado à Inteligência, cujos pesquisadores valem-se de vários termos diferentes para denominar, não havendo uma padronização pacífica no meio acadêmico.

Neste trabalho, para melhor transmitir a ideia de pertencimento a um sistema institucional, ou seja, ao SIO, como de certa forma já ocorre com a GInf e a GCon, esta nova área de pesquisas passou a ser tratada como Gestão da Inteligência (GInt).

3.4 A “Gestão da Inteligência”

Segundo Alves e Falsarella (2009, pág. 316), no âmbito do SI de uma organização, a inteligência, em geral, destina-se a apoiar o ato ou ação de “escolha da melhor alternativa dentre todas as analisadas”, fundamentada nas informações disponibilizadas ao longo de um processo de tomada de decisão.

A inteligência, ao revelar o conhecimento mais significativo de uma situação em determinado contexto, propicia o aumento de sua compreensão e a obtenção de uma visão mais ampla do complexo cenário enfrentado pela organização, subsidiando mais efetivamente seu processo decisório (CAVALCANTI, 2015).

Assim, a organização que passa a se valer de Inteligência em seu processo decisório pode se beneficiar de maior percepção dos fatores críticos presentes em determinada situação, permitindo-lhe se antecipar aos eventos decorrentes de uma decisão, por meio do reconhecimento das consequências imediatas ou iminentes (CAVALCANTI, 2014).

Davok e Conti (2013) concluíram que a GInf assume papel fundamental para que a informação seja consolidada, se transforme em conhecimento organizacional e, desse modo, possa fortalecer a Inteligência Organizacional, suporte essencial do processo de tomada de decisão, que permite que as organizações se antecipem e se mantenham competitivas.

Nesse mesmo diapasão, Tarapanoff (2006) explica que a inteligência representa a essência dos processos informacionais da organização estruturados com as práticas de GInf e de GCon, e que, juntamente com as informações e os conhecimentos deles resultantes, objetiva informar o processo de tomada de decisão.

Partindo destas premissas, Tarapanoff (2006) formula um sistema informacional abrangente, onde a inteligência corporativa, resultante da interação da gestão do conhecimento e da informação, apoiados pela tecnologia da informação, informa o processo decisório do planejamento estratégico da organização, devidamente retroalimentado pelo monitoramento ambiental, objetivando a verificar a necessidade de ajustes, conforme se observa na Figura 5.



Figura 5 - Integração do Ciclo Informacional ao Planejamento Estratégico⁴

Considerando que a organização se relaciona com dois ambientes distintos, um interno, voltado a seu pessoal e estrutura orgânica, e outro externo, representado pelo mundo exterior (mercado, concorrentes, investidores, etc), verificou-se que duas vertentes teóricas se destacam no estudo do uso estratégico da Inteligência em uma organização: a Inteligência Organizacional (voltada para seu interior) e Inteligência Competitiva (focada ao mercado).

Contudo, não existe unanimidade entre os diversos autores que as estudam, podendo tanto a Inteligência Organizacional quanto a Inteligência Competitiva, serem tratadas de forma independente, apresentadas uma abrangendo a outra ou, ainda, serem reunidas sob uma outra denominação genérica da qual passam a ser “vertentes”, como fazem Falsarella *et al.* (2014), uma vez que suas áreas de atuação podem ser percebidas independentemente.

A Inteligência Organizacional representa a capacidade de uma organização “movimentar seu capital intelectual em prol da missão”, ou seja, consiste em identificar continuamente as competências existentes no âmago da organização, afim de preservá-las, ampliá-las e/ou adquiri-las, com o intuito de antecipar-se às ameaças e tirar melhor proveito de oportunidades que possam se apresentar (FALSARELLA *et al.*, 2014, pág. 199).

⁴ Fonte: Tarapanoff, 2006.

Alinhando-se a esta visão, Albrecht (2004, pág. 33) interpreta a Inteligência Organizacional como “a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão”.

Já a Inteligência Competitiva representa a capacidade de formular estratégias e de manter-se apta a ajustá-las, em função de variações significativas que ocorram em seu ambiente externo, visando assegurar permanente vantagem competitiva (FALSARELLA *et al.*, 2014). Também pode ser definida como um “processo de aprendizado motivado pela competição”, mantendo-o informado para assegurar o aprimoramento da estratégia corporativa (TARAPANOFF, 2006). Como realçam Pozzebon, Freitas e Petrini (1997), a questão-chave da Inteligência Competitiva reside na busca da inovação por meio de estratégias de inteligência centradas na informação externa.

Estes conceitos evidenciam que o principal objetivo da Inteligência Competitiva reside em informar a elaboração ou ajuste do Planejamento Estratégico da organização.

A inteligência competitiva, conforme explica Garber (2001, pág. 34), pressupõe a capacidade de uma pessoa ou equipe, devidamente apoiada por sistemas de TIC, “coletar dados e desenvolver análises”, transformando informações e conhecimentos de modo a criar um diferencial em relação aos demais concorrentes, que permita identificar tempestivamente oportunidades de mercado e que possa ser utilizado como vantagem competitiva.

Adotando a terminologia Inteligência Organizacional e Competitiva (IOC) para englobar ambos os conceitos (Inteligência Organizacional e Inteligência Competitiva), Alves e Falsarella (2009, pág. 318) explicam que seus objetivos principais são “a eliminação ou redução de surpresas e incertezas, a otimização do tempo de reação frente às ameaças e a busca por novas oportunidades de negócio”.

De acordo com Alves e Falsarella (2009), as possíveis vantagens que a IOC proporciona à organização estão relacionadas ao aumento da efetividade na previsão de riscos

e impactos e redução do tempo de reação, na percepção antecipada de oportunidades e mudanças tecnológicas relevantes, no mapeamento dos aspectos legais (alterações em leis, etc.) e econômicos (alteração de políticas cambiais, etc.) e seus possíveis impactos, e no alinhamento entre seu planejamento estratégico e suas operações.

Os riscos, segundo a IFAC (2001), são traduzidos como uma medida de incerteza que pode facilitar ou impedir o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto a Gestão de Riscos é definida como um processo administrativo que visa a identificação, avaliação (probabilidade de ocorrência e impacto potencial) e monitoramento dos riscos a que a organização está sujeita, bem como o desenvolvimento, implementação, monitoramento e avaliação dos programas ou procedimentos necessários ao seu enfrentamento.

Contudo os riscos não incluem apenas aqueles referentes à conquista de objetivos organizacionais específicos, mas também outros dois que são “fundamentais para a viabilidade e o sucesso da organização” (CICA, 1995, p.2), a falha em manter a capacidade para identificar e explorar oportunidades, e para responder e se adaptar a riscos inesperados e oportunidades, tomando decisões com base em indícios reveladores da falta de informações definitivas (resiliência da organização).

Importante notar que a Gestão de Riscos se trata de outra área da Ciência da Administração fortemente dependente da efetividade do SIO da organização, uma vez que sua matéria-prima é a informação (*latu senso*).

Diante de tal complexidade e com a finalidade de dar suporte adequado ao Planejamento Estratégico, Falsarella *et al.* (2014, pág. 207) propõem a criação de um Sistema de Inteligência Organizacional e Competitiva (SIOC), a ser alimentado pelos diversos sistemas de informação existentes na organização, capaz de prover “informações e subsídios para auxiliar o processo decisório, de modo que possam ser identificadas rapidamente as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas” significativas.

Para tanto, como também ocorre no estudo da informação e do conhecimento, as atividades relacionadas à inteligência, para serem melhor compreendidas, foram descritas por meio de um processo, o Ciclo da Inteligência Organizacional e Competitiva, que possui quatro etapas interativas, em geral presentes em modelos de IOC (algumas tarefas como a validação da informação coletada e o monitoramento da informação disseminada não foram destacadas por já se encontrarem encampadas pelas etapas em tela), descritas a seguir (ALVES e FALSARELLA, 2009, e FALSARELLA *et al.*, 2014):

- a. Planejamento: momento inicial no qual analistas de inteligência, valendo-se, por exemplo, de entrevistas a indivíduos considerados elementos-chave da área da organização, identificam e definem as informações realmente relevantes e necessárias ao assessoramento do processo de tomada de decisão, bem como apontam suas prováveis fontes de obtenção.
- b. Coleta: voltada à busca e armazenamento de dados, informações e conhecimentos, incluindo a sua localização e captura, o que implica conhecer profundamente as fontes existentes no ambiente organizacional interno (sistemas informatizados voltados às operações, à administração e à gestão, em funcionamento) ou externo (variáveis informacionais que possibilitem vislumbrar ameaças e oportunidades), e sua posterior seleção, classificação e organização, contando com o suporte de sistemas de TIC.
- c. Análise: fase em que se realiza o tratamento dos dados, informações e conhecimentos, por meio de métodos apoiados por sistemas de TIC, interpretando-os de modo a identificar ou produzir algum significado útil ao processo de tomada de decisão da organização; momento em que ocorrem estudos, observações e comparações com o objetivo de se obter novos

conhecimentos sobre ameaças e oportunidades, bem como sobre forças e fraquezas, e alguma nova correlação entre informações e tendências ambientais.

- d. Disseminação da informação: momento derradeiro do Ciclo voltado à divulgação da inteligência resultante das análises ao usuário final, de modo a contribuir com uma melhor escolha no processo de tomada de decisão, especialmente quando relacionada à elaboração e acompanhamento do Planejamento Estratégico da organização.

Em termos gerais, as etapas do Ciclo da IOC são muito semelhantes às dos Ciclos Informacionais apresentados no estudo da GInf e da GCon, entretanto referem-se a níveis de depuração de informação mais elevados, com ênfase na competitividade da organização, buscando identificar e comunicar as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas ambientais, de modo a permitir a realização contínua de ajustes em função de novas percepções obtidas.

Verifica-se, portanto, que as capacidades organizacionais de obter, processar, armazenar e utilizar dados e informações, embora intimamente interligadas, não se confundem com as voltadas à geração de conhecimento e de inteligência, mesmo levando-se em consideração que, em última instância, uma vez abstraídos e externados, ambos também se converterão, essencialmente, em informação (objeto), mesmo detendo alto valor estratégico.

Como já verificado no Ciclo do Conhecimento e, agora, no Ciclo da IOC, a capacidade de gerar tanto conhecimento, quanto inteligência, reside, de fato, em determinadas pessoas ou equipes da organização, cujo vasto conhecimento e experiência profissional lhes permitem realizar interpretações e análises, e delas abstrair o novo saber. Considerando-se que ainda não existem sistemas de TIC que substituam o intelecto humano, tal capacidade dificilmente consegue ser suprida por meio de recrutamento e seleção interna ou no mercado de trabalho, seja no curto ou, dependendo da complexidade dos processos e projetos da organização, no médio prazo.

De acordo com Alves e Falsarella (2009), torna-se fundamental manter uma “equipe de analistas de inteligência” que, atendendo aos requisitos relativos às competências profissionais da função, atuariam de forma transversal na estrutura da organização, podendo valer-se, por exemplo, conforme proposta de Ansoff e McDonnell (1993, *apud* ALVES e FALSARELLA, 2009), de Comitês Multidisciplinares compostos por pessoas ocupando cargos-chave e por talentos da organização, acioná-las para produzirem inteligência para suprir determinado processo decisório, municiando-os com dados e informações disponíveis.

No entanto, cumpre asseverar que só há inteligência quando o conhecimento é transformado em ação capaz de assegurar competitividade à organização (GARBER, 2001), seja ampliando ou mantendo suas capacidades. E esta “ação” organizacional é decorrente do processo decisório, onde o conhecimento e a inteligência surgem como insumos essenciais. Neste sentido, Alves e Falsarella (2009), consideram a inteligência um diferencial para assegurar o sucesso da organização, pois, ao apontar possíveis ameaças e oportunidades, confere maior eficácia à decisão tomada e, conseqüentemente, às ações antecipadas.

Partindo-se do princípio que tomar decisões corretas é o principal papel dos administradores de uma organização, Garber (2001) argumenta que quanto maior for o conhecimento sobre um assunto submetido à determinado processo decisório, menor será a aleatoriedade dos efeitos da decisão e, conseqüentemente, maior será a segurança sobre seu acerto; por outro prisma, quanto menor for o conhecimento na tomada de decisão, mais os decisores acabarão por valer-se de sua intuição e menor será o determinismo da escolha realizada, ampliando as chances de ocorrerem conseqüências adversas.

Todavia, a elevada complexidade e quantidade de dados, informações e conhecimentos disponibilizados pelos diversos sistemas, informatizados ou não, em funcionamento em uma organização, longe de significar uma solução derradeira, torna-se um

considerável desafio para administradores e gerentes, face ao reduzido tempo geralmente disponível para os processos de tomada de decisão.

Como esclarecem Alves e Falsarella (2009), para que as decisões sejam mais efetivas, devem ser devidamente balizadas pelos riscos e oportunidades envolvidos, o que demanda um tempo adequado ao estudo de todos aspectos relevantes. Para fazer frente a este desafio, Garber (2001) dedica boa parte de sua obra apresentando métodos para realizar pesquisas de mercado, criar banco de dados e realizar operações de estatística básica e de *Data Mining* (processo de garimpagem de informações valiosas escondidas nas grandes massas de dados e informações produzidos pela organização).

Em sintonia com este raciocínio, a IOC fornece métodos e ferramentas para acompanhar e registrar (dados e informações) a evolução dos ambientes interno e externo à organização, por meio de sistemas de inteligência, a exemplo do *Data Warehouse* (repositório informatizado que centraliza dados relevantes gerados pelos sistemas da organização com finalidade analítica) e do *Data Mining* (ALVES e FALSARELLA, 2009).

Percebe-se, assim, que existe uma necessidade imperiosa de que qualquer SIO que pretenda gerenciar a inteligência estabeleça interfaces sólidas com os diversos sistemas, informatizados ou não, em funcionamento em uma organização.

Todavia, diante do grande número de sistemas geralmente existentes em uma organização para fazer frente aos diversos tipos de gestão (de competências, de processos, de projetos, por resultados, por objetivo, etc) e de gerenciamento (de pessoal, de finanças, de patrimônio, de orçamento, de manutenção, das operações, etc) implementados por sua administração, e a impossibilidade de abranger a todos nesta pesquisa, buscou-se estudar a função “Controle” do ciclo processual da Administração, investida da missão de assegurar que todo este conjunto de iniciativas ou atividades administrativas tenham maior probabilidade de alcançar os objetivos estipulados pela organização.

3.5 O Controle Interno Organizacional

A função Controle de uma organização pode ser subdividida, segundo sua origem, em Controle Interno, o controle primário realizado por setores da própria organização e, portanto, subordinado a sua alta direção, e Controle Externo, aquele realizado por pessoas jurídicas ou físicas que não integram a estrutura organizacional (CITADINI, 1998), razão pela qual a investigação voltou-se apenas ao Controle Interno Organizacional (CIO).

Com base no estudo de diversas metodologias sustentadas por Instituições de renome internacional, Lopes (2013) apresenta os principais elementos conceituais que geralmente integram o CIO, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 -Principais Elementos Formadores do Conceito de Controle Interno Organizacional⁵

Item	Pergunta	Elemento Conceitual
1	O quê?	é um sistema ou processo integrado;
2	Por quem?	estabelecido, gerenciado e mantido pelo conselho de diretores, pela gestão e pelo pessoal em geral da organização;
3	Para quem?	concebido para apoiar o exercício de todos os cargos, funções e processos de trabalho, em todos os níveis da organização;
4	Quando?	agindo de forma preventiva, anterior ou concomitante à ação, e corretiva, posterior a sua execução;
5	Onde?	abrangendo os componentes ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento;
6	Como?	atuando de modo a conquistar os objetivos do controle interno;
7	Para quê?	fornecendo segurança razoável quanto ao cumprimento da missão da organização.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), em pesquisa pioneira publicada em 1992, com o título *Internal Control - Integrated Framework* (ICIF), atualizada em 2011, apresentou cinco componentes (dimensões de atuação) do CIO inter-relacionadas e integradas ao processo administrativo da organização (item 5 da Tabela 1):

⁵ Fonte: Lopes, 2013, pág. 57.

- a) Ambiente de Controle: abrange a cultura de controle vigente na organização, dependente do comprometimento da alta direção, que fornece a base estrutural e disciplinar para os demais componentes, abrangendo: integridade, valores e competências do pessoal, filosofia de gestão e estilo operacional, estrutura organizacional, atribuição de autoridade e responsabilidade ao pessoal, e políticas e práticas de administração de pessoal.
- b) Avaliação de Risco: compreende a necessidade de identificar, mensurar e analisar os riscos relevantes, provenientes dos ambientes interno e externo e de suas possíveis mudanças, para alcançar seus objetivos.
- c) Atividades de Controle: trata-se do conjunto de políticas, diretrizes, rotinas e procedimentos estabelecidos pela organização para controlar seu desempenho, de modo a assegurar o cumprimento dos objetivos planejados e monitorar os riscos existentes, permeando todos os seus níveis, funções e processos, além de incluir um leque de atividades que vai desde autorizações e verificações de desempenho e segurança de ativos à observância da segregação do exercício das funções ou cargos da estrutura organizacional.
- d) Informação e Comunicação: trata-se da identificação, registro (codificação) e comunicação oportuna e precisa das informações, relativas ao ambiente interno e externo, que sejam relevantes e necessárias ao perfeito desempenho das atribuições do pessoal em todos os níveis e áreas da organização, razão pela qual representa o campo de atuação da GInf.
- e) Atividades de Monitoramento: refere-se ao acompanhamento da qualidade do desempenho dos sistemas de controle interno, objetivando sua avaliação e a realização dos ajustes julgados necessários. Pode-se dizer que se trata de um controle de qualidade do controle interno, visando assegurar sua efetividade.

Os objetivos do CIO (item 6 da Tabela 1), envolvendo todos os atos mensuráveis de gestão ou gerenciamento que podem influenciar a performance de uma organização, são: a execução das operações, a proteção dos ativos, a gestão dos passivos, a proteção dos sistemas de TIC, a confiabilidade dos relatórios gerados e a conformidade com a legislação e com as normas internas (LOPES, 2013, pág. 58).

Importante destacar que, embora esta matriz ideal do CIO apresente vários objetivos específicos, apenas a conquista de todos levará ao pleno alcance da finalidade maior do controle interno: proporcionar à organização garantias razoáveis para o alcance de seus objetivos ou do cumprimento de sua missão (LOPES, 2013).

Na prática, os elementos formadores do conceito e os objetivos do CIO abrangem todos os controles existentes em uma organização, ou seja, toda a produção de dados e informações relativos ao monitoramento e/ou acompanhamento das operações, contabilidade, finanças, patrimônio, pessoal e toda a espécie de recursos, gerados ou coletados pelos sistemas corporativos em funcionamento.

Portanto, o funcionamento ideal de um CIO se estende a todos e quaisquer registros efetuados no exercício de todos os cargos e funções da organização ou na execução de todos os processos de trabalho existentes, alcançando a todos os seus projetos e atividades, razão pela qual também se estende a todos os sistemas organizacionais em funcionamento.

Este modelo conceitual do sistema de CIO, especialmente por arrolar entre seus cinco componentes (Item 5 da Tabela 1) a “Informação e Comunicação” (IC) e por permear todos os controles existentes em uma organização, o que implica se estender a todas as fases de produção e coleta de dados e informações relativos a todos os sistemas em funcionamento (informatizados ou não), demonstra sua vocação natural para ser o principal guardião das fontes internas da GInf e, conseqüentemente, sua importância para a efetividade da GCon e da GInt.

Neste sentido, a análise dos conceitos dos cinco componentes do CIO, revela seu alto valor estratégico para a organização, permitindo perceber que sua concepção e, até mesmo, seu gerenciamento de mais alto nível, devem ser absorvidos pela mesma equipe que for incumbida da arquitetura e do gerenciamento da GInf da organização.

Assim sendo, o CIO deve ser encarado como um dos alicerces fundamentais da GInf, pois apresenta-se como poderoso instrumento administrativo, que se estende a todos os sistemas em funcionamento na organização, assegurando maior efetividade a suas estratégias.

3.6 Estrutura conceitual do Sistema Informacional de uma Organização

A conclusão deste breve estudo sobre a GInf, a GCon, a GInt e o CIO permite, agora, discorrer sobre o SIO, de modo a oferecer uma visão holística da informação no âmbito de organização. Com esta percepção abrangente do SIO, Cavalcanti (2015) apresenta a racionalização do CIA de uma organização, conforme a Figura 1.

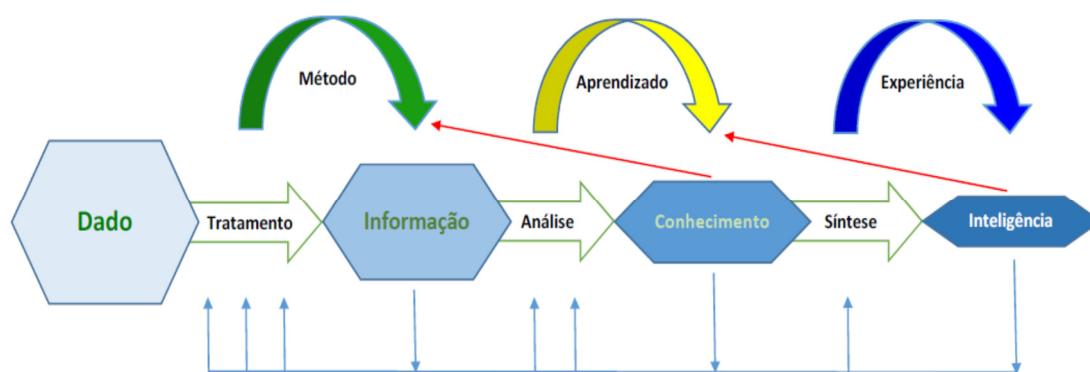


Figura 1 - Ciclo Informacional Administrativo (CIA) de uma Organização⁶

Objetivando uma melhor compreensão, depreendeu-se do CIA (Figura 1) três fases sucessivas de depuração da informação (*latu senso*): processamento de dados, análise de informações e síntese de conhecimentos. Estas três fases do CIA correspondem às três metodologias que estudam a transformação da informação (*latu senso*): GInf, GCon e GInt.

⁶ Fonte: adaptado de Cavalcanti, 2014.

A fase de tratamento de dados do SIO visa a produção de informações com base na seleção e coleta de dados provenientes de diversas fontes internas e externas e em seu processamento, por meio de métodos ou técnicas de organização, correlação, integração, avaliação ou interpretação, já capazes de propiciar um suporte primário à tomada de decisão (CAVALCANTI, 2015).

Já a fase de análise de informações procura estudar, avaliar e analisar a confiabilidade, relevância e importância das informações produzidas e dados obtidos, que são combinados para a produção de conhecimento (ou capital intelectual) relevante, objetivando propiciar uma melhor compreensão referente a um quadro ou situação problema visando a assessorar o processo de tomada de decisão da organização (CAVALCANTI, 2015).

Por fim, a fase de síntese de conhecimentos busca, por meio de julgamento baseado na experiência e intuição humana, sintetizar o conhecimento organizacional, transformando-o em inteligência, que permite à organização adquirir maior competitividade e gerar oportunidades (CAVALCANTI, 2015).

Ao término desta revisão teórica é possível observar que a primeira fase do SIO (Figura 2), o Processamento de Dados, cujo objetivo é produzir a informação, em verdade, corresponde ao campo de atuação da GInf.

De modo semelhante, a segunda fase do SIO, a Análise das Informações, responsável por promover a produção de conhecimento para o processo de tomada de decisão da organização, ao abranger a “criação” do conhecimento, acaba por se enquadrar na área de estudo da GCon.

Finalmente, a síntese de conhecimentos, terceira fase do SIO, corresponde à área de investigação da GInt, que busca abstrair do vasto oceano de dados, informações e conhecimentos disponibilizados, um saber novo que proporcione à organização um diferencial competitivo: a inteligência.

Assim sendo, com o intuito de estabelecer um quadro teórico que se preste à avaliação da existência dos pressupostos conceituais que integram o SIO, englobando as principais premissas ou características identificadas no estudo da GInf, da GCon e da GInt, que, sequencialmente, se complementam, foi concebida a Tabela 2.

Tabela 2 - . Pressupostos Conceituais do Sistema Informacional de uma Organização

Pressupostos Conceituais do Sistema Informacional de uma Organização				
I t e m	Gestão da(o) \ Questão	Informação	Conhecimento	Inteligência
1	O que?	Sistemas ou processos;	Processos;	Sistema integrado;
2	Por quem?	efetivados pelo pessoal da organização capacitado tecnicamente;	efetivados pelo pessoal com vasta habilidade e larga experiência profissional;	efetivado pela equipe de inteligência e pelos elementos-chave da organização;
3	Para quem?	concebidos para apoiar o processo decisório, em todos os níveis da organização;	concebidos para apoiar a tomada de decisão dos administradores, gerentes e gestores da organização;	concebido para apoiar o processo decisório da alta administração da organização;
4	Onde?	abrangendo os ambientes interno e externo à organização;	abrangendo os ambientes interno e externo à organização;	abrangendo os ambientes interno e externo à organização;
5	Como?	obtendo e realizando o tratamento dos registros de eventos ocorridos (dados);	analisando dados e informações, e convertendo conhecimento tácito em explícito;	analisando e correlacionando dados, informações e conhecimentos, e sintetizando-os em inteligência;
6	Para que?	distribuindo e utilizando, com a mudança do comportamento organizacional, informações exatas, fidedignas, suficientes, oportunas e relevantes;	disseminando e utilizando os novos e relevantes conhecimentos gerados;	gerando um diferencial estratégico;
7	Quando?	continuamente, sendo atualizados por meio de métodos e técnicas;	eventualmente, sendo renovado pelo aprendizado;	oportunamente, como fruto da expertise e da senioridade;
8	Qual o fim?	com o intuito de manter as pessoas da organização bem informadas para melhor decidir.	com o intuito de aprimorar a efetividade das ações organizacionais.	com o intuito de assegurar um saber novo que represente vantagem competitiva e aumento da resiliência da organização.

Percebe-se, com base na Tabela 2, que todos os três ciclos de gestão do SIO visam estabelecer um *modus operandi* para a produção e utilização da informação, do conhecimento e da inteligência, distinguindo-se entre si por seu grau de depuração, na medida em que buscam propiciar o desenvolvimento de métodos mais eficientes e eficazes de promover ou incentivar sua criação e utilização, bem como melhorar a compreensão de determinado fato, situação ou circunstância que se revele capaz de impactar ou influenciar a tomada de decisão administrativa.

Outra característica que distingue a GInf, a GCon e a GInt revelada pela análise dos pressupostos conceituais do SIO são os cargos ou funções que visa atender, ou seja, o destinatário final de seus produtos, respectivamente: informação, conhecimento e inteligência.

Enquanto a GInf procura oferecer, de forma difusa e contínua, informações úteis a todos os decisores da organização em suas decisões gerenciais diárias, mais comuns no nível operacional, na ponta do sistema ou processo, a GCon almeja fomentar a criação e o armazenamento de novos conhecimentos para alimentar a tomada de decisão de cunho mais tático, com maior ênfase no nível departamental, que garantam o aprimoramento das ações organizacionais. Já a GInt tem o intuito de identificar no universo de dados, informações e conhecimentos aquilo que pode ser um saber novo para o êxito da organização, com o potencial para proporcionar um diferencial ao seu processo decisório de mais alto nível, e capaz de catalisar a conquista de seus objetivos estratégicos.

Destaca-se ainda, que todos os sistemas e processos que compõem o CIA, para proporcionar informações (*latu senso*) exatas, fidedignas, suficientes, oportunas e relevantes, capazes de contribuir mais efetivamente com a tomada de decisão e, conseqüentemente, com o alcance dos objetivos organizacionais, devem ser implementados e mantidos em conformidade com as boas práticas do CIO, obedecendo aos pressupostos conceituais que foram especificados na Tabela 1.

Assim sendo, de acordo com as investigações bibliográficas realizadas até aqui, restou demonstrado que a GInf, a GCon e a GInt encontram-se intrinsecamente correlacionadas, e que, para exercerem seu papel no processo de tomada de decisão administrativa nos diversos níveis de uma organização, provendo um fluxo adequado de dados, informações, conhecimentos ou inteligência, devem atender aos pressupostos conceituais de um SIO, apresentados na Tabela 2, de modo a melhor assegurar uma maior probabilidade de sucesso às decisões organizacionais.

Concluída a investigação do quadro teórico que permitiu a construção da Tabela 2, encerra-se este capítulo com um verdadeiro *check list* capaz de possibilitar a verificação da existência dos pressupostos conceituais da GInf, GCon e GInt em uma organização, destacando-se a importância do Sistema de CIO para assegurar a manutenção de sua efetividade.

Cumprida agora dar prosseguimento à segunda etapa desta pesquisa, voltada ao exame da estrutura, legislação e/ou processos implementados pela MB que, respectivamente, tenham como atribuição, regulamentem ou utilizem métodos ou técnicas que, de alguma forma, repliquem os pressupostos prescritos para a GInt, com o intuito de proporcionar “saber novo” a seu processo de tomada de decisão de mais alto nível da MB no âmbito administrativo.

4 A INTELIGÊNCIA “ADMINISTRATIVA” NA MB

Uma vez estabelecido o referencial teórico da presente pesquisa, iniciou-se os trabalhos de investigação documental dos fluxos de informação que apoiam os processos decisórios administrativos da MB, com vistas a alcançar seu segundo objetivo específico: “Identificar e descrever a legislação, a estrutura e os sistemas organizacionais da MB que de alguma forma se valham dos pressupostos conceituais da Gestão da Inteligência para o apoio a seu processo de tomada de decisão administrativa de mais alto nível.”

Destaca-se que, considerando-se que o foco maior desta pesquisa reside no processo de tomada de decisão de mais alto nível em uma organização, ou seja, naquele voltado às suas decisões de elevado valor estratégico, como a aprovação do Planejamento Estratégico e seus possíveis ajustes e/ou correções, a pesquisa desenvolvida neste capítulo se restringirá à investigação dos pressupostos conceituais relativos à GInt, cujo objetivo maior revelou residir na obtenção de um saber novo que entregue, sistemicamente, inteligência ao processo de tomada de decisão de alto nível da MB, que seja capaz de lhe proporcionar um diferencial competitivo que fortaleça a estratégia organizacional em seu rumo ao sucesso.

De imediato, torna-se necessário distinguir o significado do termo “inteligência” predominante no linguajar técnico do Poder Executivo Federal (PEF) e da MB daquele que a presente pesquisa até aqui investigou no âmbito da Ciência da Administração.

4.1 A Inteligência “Militar” na MB

Iniciando-se o estudo do serviço de inteligência já tradicional no âmbito das FFAA e do PEF, observa-se que o Decreto nº 4.376, de 13 Set 2002, que trata da organização e o funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), instituído pela Lei nº 9.883, de 07 Dez 1999, ao estabelecer a abrangência de sua responsabilidade no processo de obtenção e análise de dados e informações e de produção e difusão de conhecimentos necessários ao

processo decisório do PEF, claramente direciona seu foco à área de segurança e defesa ao definir que deverá voltar-se “em especial” à segurança da sociedade e do Estado, bem como pela salvaguarda de assuntos sigilosos de interesse nacional”.

Voltando-se a MB, o art. 3º da Portaria nº 436/MB, de 6 set. 2012, que aprova o Regulamento do Centro de Inteligência da Marinha (CIM), órgão diretamente subordinado ao Comandante da Marinha, arrola entre suas atribuições as tarefas de realizar, no interesse da MB, o tratamento “em seu mais alto nível, da produção e salvaguarda de conhecimentos”, a centralização, coordenação e produção de “Conhecimentos do campo interno” e a produção e disseminação dos Conhecimentos de Segurança Ativa, relativos ao campo externo”.

Embora a leitura dos incisos do supracitado artigo abra espaço para uma interpretação mais abrangente do alcance da inteligência governamental no contexto da MB, nomeadamente no que se refere ao seu ambiente interno, ao se analisar o EMA 353 - Doutrina de Inteligência da Marinha - Volume 1 – Inteligência, aprovada pelo EMA em 24 nov. 2009, percebe-se que a atividade de inteligência:

- a. Item 1.4: restringe-se apenas a quem já atua no Sistema de Inteligência da Marinha (SIMAR);
- b. Item 2.1: volta-se à obtenção e análise de dados e à produção e difusão de Conhecimentos, dentro e fora do território nacional, relativos a fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, a ação governamental, a salvaguarda e a segurança da MB;
- c. Item 2.4: tem seu esforço principal voltado ao universo antagônico, caracterizado essencialmente pela existência (possível, real ou potencial) de obstáculos aos interesses da MB; e
- d. Item 2.4: dedica-se, basicamente, à contestação velada, na qual o ator antagônico dissimula ou não revela seus interesses ou suas ações.

Estes dispositivos em comento demonstram, de modo incontestável, que a atividade de inteligência sob a tutela do SIMAR dedica-se, de fato, a área operativa da MB, ou seja, relaciona-se diretamente com o preparo e emprego do Poder Naval.

Além do CIM, também integram o SIMAR a Subchefia de Estratégia (M-30) do EMA e a Subchefia de Inteligência Operacional do Comando de Operações Navais (ComOpNav), Órgão de Direção Setorial (ODS) da MB, bem como as Agências e as Células de Inteligência, cuja rede abrange todas as Organizações Militares (OM) da MB.

De acordo com o Regulamento do EMA, aprovado pela Portaria nº 40/EMA, de 28 mar. 2016, a M-30 tem por missão:

“[...] assessorar o CEMA nos assuntos referentes à política, à doutrina, à estratégia, às operações navais, à **inteligência**, à defesa nacional, ao planejamento de alto nível da MB e às relações internacionais, incluindo o apoio aos Adidos Navais brasileiros e a ligação com os Adidos Navais estrangeiros” (art. 10, Portaria nº 40/EMA/2016, grifo nosso).

Analisando-se o Regimento Interno do EMA (REGINT-EMA), aprovado pela Portaria nº 18/EMA, de 10 abr. 2016, verifica-se que apenas seus artigos 23 e 28 fazem referência direta à atividade de inteligência. O art. 23 do REGINT-EMA estabelece, especificamente, as competências da Subchefia de Estratégia (M-30), entre os seus 17 incisos os seguintes se referem diretamente à atividade de inteligência:

- II - Supervisionar, no âmbito da MB, os estudos e as atividades referentes à doutrina, à estratégia, à **inteligência**, à Política de Defesa Nacional (PDN) e à Política Militar de Defesa (PMD);
- III - Supervisionar o relacionamento da MB com as demais Forças Armadas, outras Marinhas e instituições estrangeiras nos assuntos referentes à doutrina, à estratégia e aos intercâmbios operativos e à **inteligência** no campo externo; [...]
- VIII - Supervisionar a produção de conhecimentos estratégico-militares dos países e áreas de interesse da MB;
- IX - Formular e manter atualizados o Plano Estratégico da Marinha (PEM), a Doutrina Básica da Marinha (DBM), o Plano de **Inteligência** da Marinha (PIMAR) e o Manual de **Inteligência** da Marinha;
- X - Formular a Doutrina de **Inteligência** da MB, à vista do estabelecido nos documentos doutrinários do Ministério da Defesa (MD), em coordenação com o Comando de Operações Navais (ComOpNav) e o Centro de **Inteligência** da Marinha (CIM); [...]
- XVII - Integrar o Sistema de **Inteligência** de Defesa (SINDE) e o seu Conselho Consultivo (CONSECON). (Brasil, 2016, grifo nosso)

Já a leitura do art. 28 do REGINT-EMA, que define as atribuições específicas da Divisão de Inteligência Estratégico-Militar (M-35) da M-30, confirma sua orientação quase exclusiva ao exercício da atividade de inteligência:

- I - Centralizar e produzir conhecimentos estratégico-militares do Campo Externo;
- II - Supervisionar o relacionamento externo, no que concerne à Atividade de **Inteligência** com outras Marinhas e instituições estrangeiras;
- III - Centralizar a comunicação de **Inteligência** com os Adidos Navais brasileiros acreditados no exterior;
- IV - Formular a Doutrina de **Inteligência** da MB, à vista do estabelecido nos documentos doutrinários do MD, em coordenação com o ComOpNav e o CIM;
- V - Formular e manter atualizado o PIMAR e a Doutrina de **Inteligência** da Marinha;
- VI - Elaborar e manter atualizados o Levantamento Estratégico de Área (LEA), a Avaliação da Conjuntura (Aval Conj) e a Avaliação Estratégica da Marinha (AEMAR);
- VII - Produzir e disseminar conhecimentos relacionados com as Atividades de **Inteligência** de Defesa, aos demais órgãos integrantes do Sistema de Inteligência de Defesa (SINDE); e
- VIII - Controlar e manter atualizado o material cartográfico do EMA. (Brasil, 2016, grifo nosso)

Uma análise superficial dos referidos incisos permite confirmar que as atividades de inteligência desenvolvidas pela M-35 detêm-se nos assuntos de caráter exclusivamente militar, seja no que se refere à produção de conhecimentos estratégico-militares e de Inteligência de Defesa e na comunicação com os Adidos Navais, seja no tocante à formulação da Doutrina de Inteligência da MB, do PIMAR, da LEA ou da AEMAR.

Voltando-se o olhar ao Regimento Interno do ComOpNav (REGINT-CON), aprovado pela Portaria nº 152/EMA, de 31 jul. 2015, constatou-se que entre as tarefas discriminadas por art. 3º para o cumprimento de seu propósito apenas o Inciso IV refere-se à atividade de inteligência: “produzir conhecimentos e supervisionar, no Setor Operativo, as atividades de Inteligência Operacional necessárias ao planejamento, à execução e ao controle das operações navais” (grifo nosso).

O REGINT-COM, por meio do art. 9º e dos arts. 59 a 69, estabelece que compete a Subchefia de Inteligência Operacional (CON-20) o assessoramento referente a Inteligência Operacional (voltada ao planejamento e execução das operações navais), ao Sensoriamento Remoto voltado para a inteligência (“inteligência de imagens” também para apoiar as operações

navais), à Guerra Cibernética (“inteligência cibernética” para proteção na fase operativa) e à Segurança Orgânica (contrainteligência voltada à segurança orgânica).

A investigação das normas que regem o SIMAR, bem como dos Órgãos da MB que o integram, demonstra seu exclusivo viés operacional, ou seja, voltado a apoiar o processo decisório da MB, essencialmente, no campo das ações de inteligência e contrainteligência relativas à Segurança e à Defesa Nacionais, seja no tocante às operações navais ou, mais recentemente, no que tange às operações de garantia da lei e da ordem (GLO) e de prevenção contra o terrorismo.

Assim sendo, o exame da estrutura e da legislação afetas ao SIMAR revelaram que este não atende aos pressupostos conceituais da GInt, uma vez que seu foco se concentra na inteligência operacional. Portanto, mesmo quando sua atenção alcança alguma outra área de atuação da MB (logística, ensino, saúde, etc), o faz com a finalidade específica de obter informações e conhecimentos para alimentar o planejamento e a execução das operações navais.

Devido a este foco eminentemente militar, o SIMAR não consegue voltar sua atenção para a identificação do “saber novo” potencialmente vantajoso para a gestão administrativa da MB, com o intuito de assessorar sua tomada de decisão institucional. Provavelmente, em razão da existência de um macro sistema corporativo que se ocupa do estudo da inteligência, o SIMAR, cuja legislação não faz qualquer limitação a sua área de atuação, até mesmo porque a aplicação dos métodos da inteligência no âmbito da Administração ainda é recente, não foi identificado outro sistema cujo viés seja a inteligência administrativa.

Concluída esta breve pesquisa, a investigação passou a realizar uma varredura na legislação e na estrutura da MB em busca de sistemas, processos, rotinas ou procedimentos que revelem a existência de técnicas ou mecanismos que possam estar associados a alguma iniciativa sistêmica de implementação da GInt, mesmo que precária ou parcial, objetivando informar seu processo decisório administrativo de mais alto nível.

4.2 A Inteligência “Administrativa” na MB

A segunda fase da investigação realizada neste Capítulo teve início com a análise da legislação naval, objetivando identificar e avaliar os atuais sistemas, processos, rotinas ou procedimentos regulamentados no âmbito da MB, atualmente em funcionamento, que adotem, de alguma forma, a metodologia da GInt para apoiar a tomada de decisão administrativa de mais alto nível da MB, objetivando examinar sua adequação aos seus pressupostos conceituais.

Importante ressaltar que a existência de alguma legislação que, de algum modo, se revele aderente aos pressupostos da GInt, não será suficiente para inferir que houve alguma iniciativa institucional intencionalmente implementada com este objetivo.

Esta pesquisa normativa e documental foi esquematizada para, primeiramente, identificar os instrumentos utilizados pela MB para editar, ajustar ou corrigir seu planejamento estratégico institucional (PEI), uma vez que as decisões resultantes do processo decisório de alto nível de organizações de grande porte, como é o caso da MB, geralmente, são consolidadas e comunicadas por meio de uma rede hierarquizada de planos, capitaneada por seu PEI e que orientam as ações de seus administradores, gerentes e gestores.

Em seguida, os trabalhos da pesquisa se dirigiram à identificação de sistemas corporativos que apresentem indícios de aderência a GInt, na medida que, de algum modo, encontrem-se incumbidos de assessorar o processo de tomada de decisão administrativa de alto nível da MB, bem como as eventuais atualizações ou correções de linhas de ação estratégica já definidas anteriormente, mas que se façam necessárias, por meio da obtenção e do provimento de “inteligência” aos respectivos decisores.

4.2.1 Regulamentação relativa ao Planejamento de Alto Nível da MB

O EMA 303 - Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha (SPAN) foi aprovado em 23 nov. 2006 com o propósito de estabelecer a estrutura de planejamento

estratégico institucional da MB em seus escalões mais elevados, além de assegurar sua inserção no planejamento da Defesa Nacional, mantendo sua aderência com a documentação condicionante editada pelos níveis políticos.

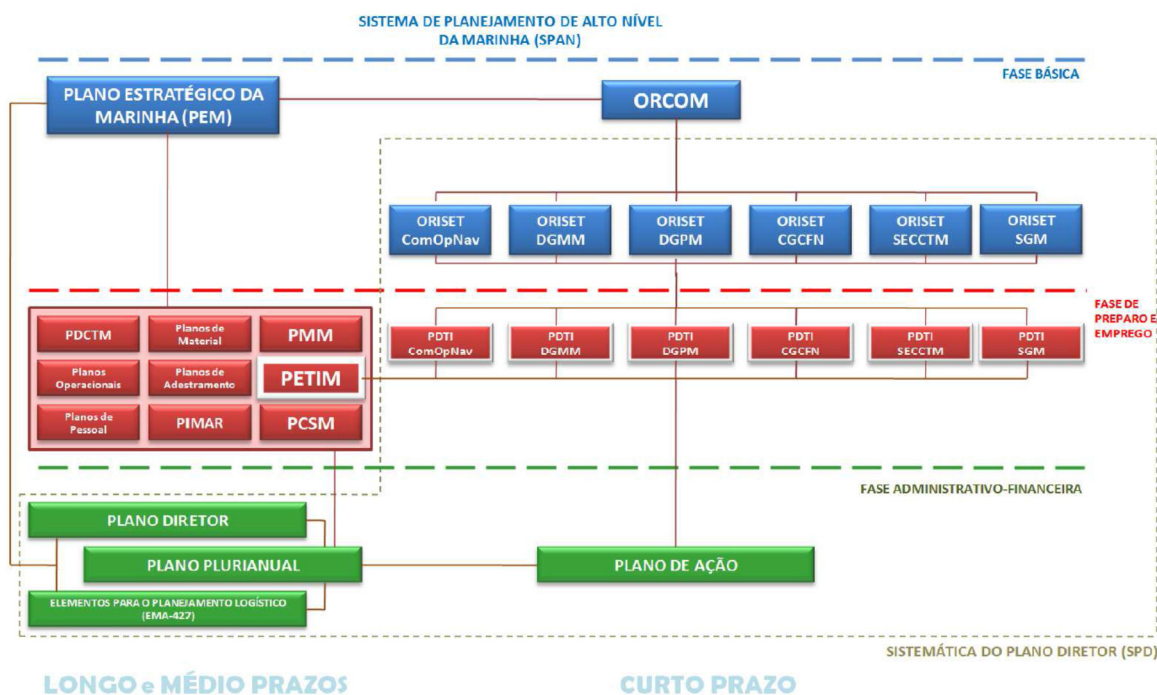


Figura 6 - Representação Gráfica do Sistema de Planejamento de Alto Nível da Marinha⁷

A SPAN encontra-se subdividida em três fases distintas:

- Básica: etapa em que se elabora o Plano Estratégico da Marinha (PEM), pelas Orientações do Comandante (ORCOM) e pelas Orientações Setoriais (ORISSET);
- Preparo e Emprego: etapa em que o planejamento lança seu olhar ao preparo e ao emprego do Poder Naval, levando em consideração as implicações do PEM, das ORCOM e das ORISSET, detalhando o planejamento por meio de Planos de relativos a 08 setores de atividades da MB (material, ciência e tecnologia, operações, adestramento, inteligência, pessoal, mobilização e comunicação

⁷ Fonte: PETIM 2016-2019, pág. 2.

social), considerando, desde já, a previsão de recursos orçamentários definidos pelo Plano Plurianual da União (PPA); e

- c. Administrativo-Financeira: nesta fase os Planos de Preparo e Emprego são traduzidos em “ações a empreender”, em metas e na definição dos respectivos recursos orçamentários, englobando os Elementos para o Planejamento Logístico, com foco na logística naval, e o Plano Diretor (PD), com foco orçamentário de longo prazo.

De acordo com o EMA 134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha, aprovada em 17 Jan 2011, a MB estabelece seu planejamento estratégico, na esfera institucional e de longo prazo (até 20 anos), por meio do Plano Estratégico da Marinha (PEM), que, segundo o EMA 303 (item 2.2.1), se trata do ponto de partida que fundamenta todo o planejamento da MB, e também do Plano Diretor (PD) que, essencialmente, traduz o planejamento institucional da MB em termos orçamentários.

Ressalta-se que o EMA 134 e o EMA 300 esclarecem que todo o processo de planejamento institucional da MB é contínuo e cíclico e deve ser realimentado, de modo a manter-se permanentemente atualizado.

Importante notar que, de acordo com o EMA 134, a Gestão Administrativa da MB tem no PEM seu principal instrumento de planejamento de longo prazo.

O EMA 300 – Planejamento Estratégico da Marinha, aprovado em 13 mar. 2008, em seu item 1.3, e o EMA 303, em seu item 2.2.1, subdividem a estrutura de elaboração do PEM em quatro partes interdependentes:

- a. Avaliação Estratégica Naval (AENAV): apresenta os documentos condicionantes para o planejamento de longo prazo, as implicações estratégicas das conjunturas internacional e nacional, que possam afetar ou condicionar o preparo e a aplicação do Poder Naval, e avalia a atual situação do Poder Naval.

- b. Objetivos Navais (OBNAV): apresentam a missão da MB, a componente política do planejamento da Marinha (o que fazer) e a síntese do que se espera para a Marinha nos próximos 20 anos, compondo a visão de futuro da Força.
- c. Conceito Estratégico Naval (CENAV): apresenta a Concepção de Emprego do Poder Naval, de acordo com as Hipóteses de Emprego (HE) definidas na Estratégia Militar de Defesa (EMiD), editada pelo Ministério da Defesa (MD), além de apresentar o detalhamento da atuação da MB nas atribuições subsidiárias e, ainda, consolida o Dimensionamento Estratégico de Meios.
- d. Diretrizes para o Planejamento Naval (DIPNAV): apresentam as ações englobando todas as atividades da MB, para curto e médio prazos, de modo a permitir que o planejamento seja realista e exequível.

Percebe-se que o EMA 300 (item 1.3) estabelece que o EMA deve exercer um acompanhamento constante da “evolução das conjunturas internacional – em particular a militar e naval – e nacional”, de modo a assegurar a efetividade do PEM, enquanto farol das ações estratégicas da MB, sem, contudo, fazer referência ao monitoramento do ambiente interno da própria MB, do MD ou do PEF, especialmente quanto aos aspectos que possam influenciar a sua gestão administrativa.

Ao estabelecer os 21 Objetivos Navais (OBNAV), o EMA 300 (item 6.2) dá ênfase à área operacional de atuação da MB, contudo verifica-se que também lança seu olhar aos aspectos administrativos da Instituição, especificamente, nos seguintes casos:

- a. OBNAV nº 09: “aperfeiçoamento da estrutura de comando e controle, da organização administrativa e da capacidade de inteligência, sobretudo nos campos estratégico e operacional”;
- b. OBNAV nº 14: “aperfeiçoamento do Sistema de Apoio Logístico da MB”; e

- c. OBNAV nº 16: “desenvolvimento das atividades de capacitação e valorização do pessoal”.

Embora os OBNAV editados pelo EMA 300 detenham um conteúdo, eminentemente, operativo da MB, verifica-se que o OBNAV nº 09, mesmo dando ênfase aos campos estratégico e operacional, abrange o aperfeiçoamento da organização administrativa da MB, abrindo espaço para o surgimento de iniciativas que possam aprimorar sua Gestão Administrativa.

Quanto à elaboração do CENAV, basicamente, o EMA 300 (item 1.3) concentra sua atenção no preparo e emprego do Poder Naval, não havendo espaço para se estender ao cenário administrativo.

Em conformidade com o que prescreve o EMA 300 (item 11.1) e o EMA 303 (item 2.2.1), as DIPNAV possuem o objetivo de orientar os planejamentos decorrentes do PEM, no curto (até 2 anos) e médio (de 2 a 8 ano) prazos, para o preparo e emprego do Poder Naval e para a atuação da MB nas demais atividades que lhe compete, tecendo comentários sobre as prioridades de esforços em determinados setores e a eliminação de restrições identificadas no CENAV.

Ao estabelecer as orientações para a formulação das DIPNAV, o EMA 300 ressalta a necessidade de levar em consideração a realidade atualmente enfrentada pelo PEF face a crise econômica que o País tem atravessado, que impacta negativamente o orçamento destinado a MB, restringindo sua capacidade de custear todas as Atividades e Projetos em andamento.

Diante deste cenário desafiante, o EMA 300 enaltece o potencial e a competência profissional dos integrantes da MB para definir as prioridades estratégicas e, assim, alterar o curso de sua história para um futuro favorável, destacando a importância da união, da determinação e da sintonia de todos os setores da Instituição.

Todavia, verifica-se que as orientações em tela estão essencialmente adstritas as circunstâncias econômicas vividas pelo Brasil na atualidade, não estabelecendo premissas mais objetivas para uma elaboração menos genérica das DIPNAV que efetivamente visem orientar as ações institucionais para o atingimento dos ON priorizados, por exemplo, estabelecendo critérios para a fixação de prazos, a extensão de seu alcance ou uma melhor especificação de seu intento.

As DIPNAV são apresentadas pelo EMA 300 em nove grandes áreas (Administração; Operações e Adestramento; Econômico e Financeiro; Material; Pessoal e Saúde; Ciência e Tecnologia e Tecnologia da Informação; Logística e Mobilização; Comunicação Social e Cultura; e Inteligência), recomendando que não devem ser consideradas isoladamente, uma vez que podem permear vários setores distintos da MB.

Entre as DIPNAV (item 11.4 do EMA 300), verificou-se que a nº 2 da área da Administração (alínea A) aborda, especificamente, a modernização administrativa por meio do incentivo da utilização de métodos de gestão em busca da excelência de suas OM: “Aplicar os conceitos de gestão e empreendedorismo nas OM, a fim de obter maior produtividade e eficiência. Empregar ferramentas modernas de administração, aprimorando procedimentos e estimulando a cultura de inovação.”

Ambas as legislações, o EMA 134 e o EMA 300, seguindo o que prescreve o EMA 303, definem que as prioridades de curto prazo da fase básica do SPAN são sintetizadas e estabelecidas por meio das Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM), as quais, em conjunto com as DIPNAV, orientam e condicionam a elaboração das Orientações Setoriais (ORISSET), expedidas pelos ODS da MB, e que detalham todas as ações a empreender.

As ORCOM, conforme estabelece o EMA 303, são editadas anualmente pelo Comandante da MB, expressando sua vontade política, de modo a permitir a formulação e promoção de pequenos ajustes ou orientação pontuais no SPAN, segundo a SGM 401 - Normas

para a Gestão do Plano Diretor, aprovada em 11 dez. 2014, têm o papel de nortear as principais ações a serem empreendidas pela MB em determinado período.

Já consagradas como valioso instrumento da Alta Administração Naval (SGM 401, item 2.5.1, alínea “t”), as ORCOM também determinam as necessidades da esfera administrativa, por meio do estabelecimento das prioridades da MB para o Exercício Financeiro que se inicia, e devem ser expedidas até o dia 20 de dezembro do ano anterior ao da sua aplicação, de modo que possam condicionar o planejamento administrativo-financeiro da MB (EMA 303).

Por esta razão as ORCOM encontram-se vinculadas ao Sistema do Plano Diretor (SPD), o qual, segundo a SGM 401, se trata de um conjunto de conceitos, processos, regras de funcionamento, atores e procedimentos, que permite o planejamento, a execução e o acompanhamento das atividades orçamentárias, bem como a produção de informações gerenciais necessárias à tomada de decisão.

A Portaria nº 92/EMA, de 23 abr. 2009, que aprova as Normas para elaboração dos Relatórios da Marinha e dos subsídios para as Orientações do Comandante da Marinha, regulamenta a apresentação dos ODS para a inclusão, atualização ou cancelamento das ORCOM para o ano seguinte, ou de sua transformação em DIPNAV.

O Comandante da MB, segundo a Portaria 92/EMA/2009, poderá apresentar temas adicionais a serem incluídos nas ORCOM, para tanto o EMA deverá consultar o respectivo ODS para a obtenção dos subsídios necessários à elaboração da proposta de ORCOM.

Com o propósito de permitir que as necessidades setoriais sejam estabelecidas, bem como as prioridades para seu atendimento no curto prazo, o EMA 303 prevê que os ODS emitam, anualmente, as respectivas ORISSET, que consistem em outro documento da estrutura da SPD. De acordo com a SGM 401 (alínea “u”, item 2.5.1), as ORISSET possuem o objetivo de transmitir às OM subordinadas a cada ODS as ações decorrentes daquelas estabelecidas nas

ORCOM e DIPNAV. De modo semelhante, as ORISSET devem nortear o planejamento e as ações das OM subordinadas, otimizando a aplicação dos recursos orçamentários.

Uma vez aprovadas pelo respectivo ODS, as ORISSET deverão ser enviadas ao EMA para a análise de sua compatibilidade com as DIPNAV e as ORCOM, ficando sujeitas à realização de ajustes quando entendidos pelo EMA como necessários.

Constatou-se que a Portaria 92/EMA/2009, que regulamenta a elaboração dos subsídios para a edição ou atualização da ORCOM, não faz referência às rotinas ou aos procedimentos de elaboração das ORISSET, deixando a cargo dos respectivos ODS da MB a responsabilidade pela definição da metodologia para sua elaboração ou atualização.

Da mesma maneira, verificou-se que as ORCOM também se calam no que se refere a GIInt com o objetivo de informar o processo decisório de alto nível da MB, não havendo qualquer dispositivo que estabeleça um sistema ou processo perene de produção e divulgação de inteligência administrativa destinada a potencializar as probabilidades de sucesso das decisões relativas às suas linhas de ação estratégicas já definidas ou em estudo.

Investigando-se o planejamento institucional da MB pelo prisma econômico-financeiro, ganha destaque o Plano Diretor, que, segundo o EMA 401 - Normas para a Gestão do Plano Diretor, aprovada em 11 dez. 2014, trata-se do “instrumento de planejamento, execução e controle, de caráter permanente, inerente às gestões orçamentária e financeira, desenvolvidas nos diversos escalões administrativos, visando à adequação dos recursos disponíveis às necessidades” da MB.

Segundo o EMA 303, o Plano Diretor, além de ser condicionado pelo PPA e pela Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), também o é pela Lei Orçamentária Anual (LOA), o que implica assumir uma certa precariedade dos prazos e resultados nele estipulados, especialmente ao se considerar a sujeição do orçamento da MB aos quase certos cortes e contingenciamentos orçamentários impostos anualmente pelo Governo Federal.

O Plano Diretor consolida e expressa o PEM em termos orçamentários e financeiros, objetivando possibilitar o custeio dos Projetos e Atividades de interesse da MB, sendo operacionalizado por meio do Sistema de Acompanhamento do Plano Diretor (SIPLAD 2), sob responsabilidade da Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), com acesso disponibilizado a todas as OM da MB que realizam execução orçamentária. O Plano Diretor, que atua plano institucional, encontra seu reflexo no Plano de Ação das OM, que estabelece o planejamento orçamentário e financeiro para determinado Exercício.

No longo prazo, o Plano Diretor se trata, em verdade, da expressão orçamentária e financeira do PEM, enquanto no curto prazo o Plano de Ação traduz as ORCOM e ORISSET, o que pode implicar, em virtude da crise econômica que o Brasil tem sofrido, a necessidade de repriorização de Projetos e Atividades planejados, como tem ocorrido atualmente na MB.

Importante observar que a estrutura, as responsabilidades, a dinâmica, a fixação dos princípios e diretrizes gerais que orientam o preparo e execução do Plano Diretor são regulados em sistemática própria, sendo os seus conceitos básicos, funcionamento, responsabilidades e procedimentos específicos estabelecidos pela SGM 401 (EMA 303, item 2.4.2).

A SGM 401 (item 2.5.3) instituiu o Plano de Metas (PM), composto pela Ação Interna (AI), que materializa a meta, e seus respectivos Planos Internos (PI), os quais, quando executados, contribuem para a consecução de seu propósito. O conceito de PM consolidou o Plano Diretor como um Banco de Metas, que além de possibilitar a inclusão de modificações em sua gestão administrativa, e, futuramente, por meio de modificações do SPD, irá reforçar o enfoque na Gestão por Resultados em detrimento do corte funcional (SGM 401, item 3.1).

Os Relatores de PM e de Planos Orçamentários (PO), titulares das Diretorias Especializadas ou de Órgãos equivalentes, são responsáveis pela Direção-Executiva e incumbidos de planejar, orientar, executar, coordenar e controlar as atividades do Plano Diretor relacionadas com o seu respectivo PM/PO.

Já o Empreendimento Modular (EM), conforme estabelece a SGM 401 (item 2.5.3, alínea “g”), se trata de um instrumento de gerenciamento que conta com somente uma meta definida, correspondendo ao resultado a ser atingido. O EM decorre de um planejamento de alto nível, em que o porte e a complexidade do projeto exijam uma organização matricial em diversas áreas de expertise, evidenciando a Gestão por Projetos.

Voltando-se ao SPD, observa-se que é composto por três ciclos: Planejamento, Execução e Controle. Analisando-se o Ciclo de Planejamento, verifica-se ser constituído por duas atividades básicas: Revisões de PM e de EM e Montagem do Plano de Ação (PA).

As informações inicialmente trabalhadas nas Revisões de PM/EM formam o alicerce da atividade que consiste em priorizar e hierarquizar o grande quantitativo de Metas subsidiadas pelos ODS, e envolvem todos os Relatores e seus Adjuntos, bem como representantes dos próprios ODS.

Já a Montagem do PA, que se trata da parcela do Plano Diretor correspondente a um exercício financeiro, composto pelas AI dos diversos PM às quais foram consignadas dotações orçamentárias, possui aspectos internos e externos a MB.

No âmbito interno, a Alta Administração Naval, por meio das reuniões do Conselho do Plano Diretor (COPLAN), órgão consultivo, de caráter permanente, que promove a montagem do PA, compatibilizando as necessidades apresentadas pelos Setores com os recursos disponíveis, e respeitando as prioridades estabelecidas para a MB.

O rito de funcionamento do COPLAN estabelece dois tipos de reuniões: a Plena, presidida pelo Chefe do Estado-Maior da Armada (EMA), Órgão de Direção Geral da MB, com a participação de todos seus membros, assessores e secretários; e a de Assessores, onde estes se reúnem com o Subchefe de Orçamento do EMA para produzir subsídios para a discussão de assuntos afetos à montagem do PA, à proposta orçamentária da MB, aos EM, entre outros.

No plano externo, as informações coletadas, ainda nesse processo inicial, serão a base para a elaboração da Proposta Orçamentária da MB.

Embora bem regulamentado e estruturado, constatou-se que o SPD não prevê para seu funcionamento qualquer atividade de GInt para apoiar a tomada de decisão na elaboração de seus documentos básicos, como os PM, os EM e o PA ou a realização das Reuniões de Assessores e da Reunião Plena. Do mesmo modo, não se verificou a previsão de qualquer Sistema corporativo da MB que supra as necessidades de inteligência administrativa do SPD como um todo.

4.2.2 Regulamentação relativa aos Sistemas Corporativos da MB

Considerando que os sistemas corporativos de alto nível da MB já foram abrangidos ao longo da pesquisa sobre a SPAN e, ainda, que de acordo com o at. 2º de seu Regulamento, aprovado pela Portaria nº 241/EMA, de 21 nov. 2012, a SGM tem “o propósito de contribuir para o preparo e a aplicação do Poder Naval”, no tocante, entre outras, às atividades relacionadas com Administração Geral e Sistemas Digitais Administrativos, decidiu-se investigar este ODS, por ser a missão que mais se aproxima da tarefa de aprimorar a tomada de decisão de alto nível da MB de cunho administrativo, vasculhando-se a legislação em busca de um sistema institucional implementado com tal condão.

Assim sendo, verificou-se que a MB estabeleceu os fundamentos do Programa Netuno, por meio do EMA 134 - Manual de Gestão Administrativa da Marinha, aprovado em 17 Jan 2011, que foi elaborado com base no Programa GesPública do Governo Federal, criado pelo Decreto nº 5.378, de 23 fev. 2005, exemplo da evolução contínua de seus sistemas e processos de gestão e respeito às tradições navais, que oferece as suas OM várias ferramentas com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da gestão administrativa e para o aumento

da eficiência e eficácia de suas ações, sempre fiel ao seu compromisso com a excelência administrativa da MB.

De acordo com o EMA 134, a busca pela excelência na gestão administrativa reside na capacidade de questionar, continuamente, todas as ações, de adotar postura pró-ativa, de gerar inovação nos produtos, nos serviços e processos, de atuar com criatividade e flexibilidade, de analisar desempenho, de capacitar e qualificar o pessoal, de propor e assumir metas desafiadoras e de incorporar novas tecnologias.

Aplicando métodos da GCon, o EMA 134, em seu Capítulo 4 - O Programa Netuno (item 4.9.2), além de estabelecer atribuições a DAdM, coordenadora do Programa, a todas as OM da MB, participantes do Programa, a Diretoria Geral do Pessoal da Marinha (DGPM) e a Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM), ambas voltadas à institucionalização da capacitação profissional, tida como base do Programa.

Na alínea “e” do item 4.9.2, o EMA 134 sugere, “a título de orientação”, várias ações administrativas aos Comandos Imediatamente Superiores (ComISup), fato que demonstra seu condão de mero assessoramento, provavelmente em virtude da posição “hierárquica” ocupada pela DAdM na estrutura organizacional da MB, uma vez que se trata apenas de uma das Diretorias de um de seus ODS, a Secretaria-Geral da Marinha (SGM).

Ainda se observa entre as atribuições do Programa Netuno, em especial no que tange àquelas dirigidas as OM da MB e aos ComISup, a nítida adoção da metodologia da GCon, com ênfase nas ações voltadas à troca das experiências adquiridas, valendo-se da rede de TIC disponibilizada pelo Programa, com vistas à consolidação e divulgação dos avanços conquistados, e, também, ao fomento do relacionamento das OM com a DAdM.

Cumprе observar que o EMA 134, no mesmo Capítulo (item 4.9.2, alínea a), arrola entre as atribuições das organizações envolvidas com o Programa Netuno as seguintes responsabilidades para o próprio EMA:

- atuar como órgão orientador a nível estratégico e doutrinário, propondo ao Comandante da Marinha as alterações nos documentos condicionantes;
- expedir as instruções/orientações necessárias ao desenvolvimento da excelência em gestão na MB;
- assessorar o Comandante da Marinha nos assuntos pertinentes às atividades de aperfeiçoamento administrativo na MB e na área governamental, ou onde a MB se faça representar; e
- representar a Marinha nos assuntos que envolvam a melhoria administrativa.

A leitura das referidas atribuições estabelecidas para o EMA permite verificar que, embora tratem da Gestão Administrativa da MB, não se referem especificamente ao Programa Netuno, tratando-se, de fato, em uma espécie de reafirmação das competências de Órgão de Direção Geral (ODG) da MB também no âmbito da Administração.

Neste íterim, torna-se importante destacar que os objetivos da Alta Administração Naval, previstos pela Política Básica da Marinha (PBM), conforme item 2.4 do EMA 134, expressam a tradição de vanguarda da administração naval em sua busca pela excelência, arrolando em seu rol: o aperfeiçoamento da estrutura organizacional, a racionalização das práticas de comando e administração e a necessidade imperiosa de estabelecimento de prioridades e economicidade na avaliação de recursos materiais, humanos e financeiros.

Entre os instrumentos de Gestão Administrativa utilizados pelo Programa Netuno destaca-se o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) que cada OM da MB deve elaborar, buscando cumprir, no que couber, o que prescreve o PEM, as ORCOM, as ORISSET expedidas por cada ODS e, ainda, o PEO das OM às quais estiverem hierarquicamente subordinadas, e que deve abranger tanto o estabelecimento das estratégias organizacionais, quanto sua implementação e monitoramento (SGM 107, item 2.3).

De acordo com o EMA 134, o PEO deve ser elaborado atendendo-se ao que prescreve o Capítulo 7 da SGM 107 - Normas Gerais de Administração, cuja última versão foi aprovada em 01 jun. 2015, que regulamenta sua elaboração, implementação e gerenciamento.

A SGM 107 (item 7.1), mantendo seu foco na melhoria da eficiência e na otimização de resultados das OM da MB, diante das ameaças e oportunidades de seu ambiente, define que o PEO tem como finalidade “estabelecer metas de longo prazo para a organização,

mediante o levantamento de necessidades, o estabelecimento de prioridades e a definição e o acompanhamento dos indicadores de desempenho”.

O PEO, segundo a SGM 107, deve possuir um Plano de Acompanhamento de Gestão e uma atividade de monitoramento a ser procedida pelo Conselho Fiscal de cada OM, que, seguindo um protocolo de controle de metas, devidamente alicerçado em uma rede de indicadores, permite aos seus dirigentes promoverem a sua contínua revisão e atualização.

Todavia, verificou-se que a legislação que regulamenta o Programa Netuno não prevê nenhum mecanismo administrativo que objetive aproveitar este vasto banco de dados, de informações e de conhecimentos que permanece à disposição da SGM por meio de algum tratamento ou processo de análise sistematizado que vise a identificação do saber novo que possa contribuir para aumentar as probabilidades de sucesso das decisões resultantes do processo decisório administrativo de alto nível da MB.

Uma vez concluído o exame da legislação e da estrutura organizacional da MB, em especial, no tocante ao seu SPAN e aos seus sistemas institucionais com vocação para atuar na área da GInt ou valer-se de seus produtos, como no caso do SIMAR, do SPD ou do Programa Netuno, já é possível vislumbrar a situação atual em que se encontra a Instituição no tocante a sua aderência, mesmo que parcial e não intencional, à novel inteligência administrativa.

5 LACUNAS DE INTELIGÊNCIA “ADMINISTRATIVA” NA MB

Por fim, com fulcro na investigação da legislação e da estrutura da MB promovida neste capítulo que se encerra, ao longo da qual foram realizadas várias análises parciais sobre o *status quo* da MB no tocante à adoção de pressupostos conceituais ou métodos encampados pela GInt em sua Gestão Administrativa, apresenta-se a etapa derradeira desta pesquisa, procurando-se responder a sua pergunta-chave: em que medida a arquitetura de apoio à tomada de decisão administrativa de alto nível da Marinha do Brasil encontra-se alinhada à metodologia da “Gestão de Inteligência”?

Primeiramente, verificou-se que, embora a Inteligência “Militar”, tradicional nas FFAA, voltada essencialmente às atividades de Segurança e Defesa Nacional, encontre-se estruturada em um Sistema institucional, sólido e integrado, o SIMAR, não há um sistema dedicado à coleta e análise de informações e conhecimentos, com vistas à produção e disseminação de Inteligência “Administrativa” na MB, ou seja, que tenha como missão, mesmo que secundária, apoiar, provendo inteligência, o seu processo de tomada de decisão administrativa de mais alto nível.

Isto posto, torna-se evidente, desde já, que qualquer iniciativa da MB que se adeque a GInt, ou seu mero indício, não passará de uma ação não intencional, ou seja, será fruto da evolução administrativa de algum de seus Órgãos, legislação ou Sistema Institucional.

Assim, ao se examinar as normas que regulamentam o SPAN, e com maior detalhamento o PEM e o Plano Diretor, foi possível constatar que não existem quaisquer dispositivos ou mecanismos que se destinem, mesmo que secundariamente, ao provimento de inteligência ao processo decisório administrativo, seja selecionando as proposições a serem levadas ao Comandante da Marinha, seja aprovando as estratégias utilizadas para sua elaboração.

No que se refere ao EMA 300, destaca-se que, embora determine o acompanhamento constante da “evolução das conjunturas internacional – em particular a militar e naval – e nacional”, objetivando manter atualizado o PEM, não há qualquer menção ao ambiente administrativo interno (aquele voltado ao universo interior da administração da organização) da própria MB, muito provavelmente por manter seu foco na consolidação das capacidades militares necessárias ao cumprimento de sua missão constitucional.

O exame do SPD, mesmo que superficial, permite inferir que, embora possua uma arquitetura de elaboração bastante rebuscada, lançando mão de vários mecanismos para assegurar uma melhor tomada de decisão, como a instituição do COPLAN e da regulamentação pormenorizada de suas reuniões e responsabilidades, não se demonstra capaz de atender aos pressupostos conceituais da GInt com vistas a prover inteligência ao processo decisório administrativo de alto nível que realizada.

Como se verificou quando do estudo dos mecanismos de elaboração do Plano Diretor e das ORCOM, a MB vale-se constantemente do acionamento de elementos-chave de sua estrutura funcional para atuarem propondo, sistematicamente, inclusões ou alterações em seu texto, porém não há previsão de uma equipe de especialistas em Inteligência dedicada à coleta e análise de dados, informações e conhecimentos para a produção e disseminação do saber novo, que possa vir a se transformar em um diferencial para sua Gestão Administrativa.

A investigação continuou sua busca para identificar vestígios iniciais de alguma iniciativa que apresentasse características da GInt, mergulhando nas demais normas que regulamentam outros documentos que norteiam a atuação dos Órgãos e Sistemas da MB.

Neste sentido verificou-se nas normas que regulamentam a elaboração das DIPNAV que, apesar de demonstrarem sua ênfase nos sistemas de informação e/ou comunicação voltados a atuação operativa da MB nas áreas de Operações e Adestramento, de Ciência e Tecnologia e Tecnologia da Informação e de Logística e Mobilização, não foi

identificada qualquer menção que chame a atenção para as estruturas do SIO necessário ao apoio dos processos de tomada de decisão de cunho administrativo, tampouco que se assemelhassem aos pressupostos conceituais da GInt.

Por outro viés, já se ampliando a busca por alguma ação neste sentido até os ODS da MB, também constatou-se que a SGM não possui um método ou processo que lhe permita, sistematicamente, produzir inteligência de cunho administrativo a ser apresentada a Alta Administração Naval, objetivando prover um “saber novo” aos processos decisórios de mais alto nível da Marinha, com potencial para proporcionar um diferencial que ofereça vantagem significativa para a Instituição.

Observou-se, ainda, que o inovador Programa Netuno, embora tenham implementado com efetividade as metodologias da GInf e GCon nos níveis operacional e tático de sua estrutura organizacional, não se vale de qualquer processo, rotina ou procedimento institucional que atenda aos requisitos da GInt, ou seja, que se dedique à busca de inteligência voltada à alimentação da tomada de decisão de mais alto nível da MB.

Pressupostos Conceituais da Gestão de Inteligência em uma Organização			
Item	Questão	Pressuposto	Situação da MB
1	O que?	Sistema integrado;	Não atende.
2	Por quem?	efetivado pela equipe de inteligência e pelos elementos-chave da organização;	Não atende.
3	Para quem?	concebido para apoiar o processo decisório da alta administração da organização;	Não atende.
4	Onde?	abrangendo os ambientes interno e externo à organização;	Não atende.
5	Como?	analisando e correlacionando dados, informações e conhecimentos, e sintetizando-os em inteligência;	Não atende.
6	Para que?	gerando um diferencial estratégico;	Não atende.
7	Quando?	oportunamente, como fruto da expertise e da senioridade;	Não atende.
8	Qual o fim?	com o intuito de assegurar um saber novo que represente vantagem competitiva e aumento da resiliência da organização.	Não atende.

Assim sendo, apesar de ter sido verificada a existência de um vasto e consistente corpo normativo editado especificamente para regulamentar as fases de concepção e revisão dos documentos norteadores de sua SPAN e de sua Gestão Administrativa, constatou-se que a MB não possui uma estrutura institucionalizada que se adeque a Gestão de Inteligência, ou que atenda minimamente a seus pressupostos conceituais, visando prover, sistemicamente, um diferencial competitivo a ser utilizado em seu processo decisório administrativo de alto nível.

6 CONCLUSÃO

A MB, uma das três Forças Singulares que compõem as FFAA brasileiras, vem atravessando, como todo e qualquer Órgão do Poder Executivo Federal, um período extremamente difícil para seu planejamento institucional estratégico.

Depois de iniciar o século XXI com a expectativa de, finalmente, conseguir adquirir e manter as capacidades militares de que necessita para cumprir sua missão constitucional e outras que a República Federativa do Brasil decida ser de sua responsabilidade, como as Operações GLO ou antiterrorismo, deparou-se com uma das maiores crises econômicas já enfrentadas pela Nação, que vem ameaçando a continuidade de vários de seus Projetos estratégicos.

Em períodos como este, onde é preciso, mais do que nunca, assegurar condições para que o Brasil continue a crescer com segurança, confiante na capacidade de dissuasão de suas FFAA ou em sua prontidão para agir na proteção de seus interesses nacionais, mais do que fazer mais com menos, é imprescindível que se encontre soluções, alternativas, caminhos novos que proporcionem saltos em sua performance não só operativa, mas, também, administrativa.

Neste sentido, a informação tem despontado como um recurso vital aos administradores, gerentes e gestores de qualquer Instituição de grande porte, pois trata-se do principal insumo para reduzir as incertezas quando do processo de tomada de decisão, como foi possível estudar ao longo da revisão teórica realizada no Capítulo 3.

Ao longo desta pesquisa sobre a evolução acadêmica dos estudos da produção, gerenciamento e utilização da informação em um SIO, seja ela apresentada na forma de dado, informação, conhecimento ou inteligência, verificou-se que sua diferenciação básica se encontra em seu grau de depuração seja para a sua produção ou, até mesmo, para quem se destina sua utilização maior.

Enquanto que na Gestão da Informação se busca informar a todos os decisores da organização que necessitem se manter informados nos inúmeros processos decisórios de seu dia-a-dia, na Gestão do Conhecimento se procura armazenar a sabedoria produzida pela experiência ou expertise das pessoas e, até mesmo, fomentar as trocas de informações e conhecimentos com a expectativa de gerar conhecimento novo para a Instituição. Este sistema informacional, o SIO, se completa com a Gestão da Inteligência, cujo foco maior está em identificar ou produzir o saber novo que, ao alimentar seu processo decisório, gere um diferencial competitivo realmente vantajoso para a organização.

No Capítulo 4, voltou-se o olhar para a MB em busca de técnicas ou métodos que pudessem ser considerados alinhados à Gestão da Inteligência, ou mesmo de indícios de iniciativas que demonstrassem algum processo com esta percepção, mesmo que em fase ainda incipiente, foco da presente pesquisa.

Assim, investigou-se, inicialmente, a sistemática de elaboração e acompanhamento do Planejamento de Alto Nível da Marinha, a SPAN, bem como seus principais documentos norteadores, o PEM e o Plano Diretor. Em seguida, buscou-se examinar o ODS incumbido de regulamentar sua Gestão Administrativa, a SGM, quando foi possível estudar o Programa Netuno, grande manancial de informações gerenciais sobre as OM da MB, mas verificou-se que se restringe à adoção de técnicas e métodos relativos à Gestão da Informação e à Gestão do Conhecimento, sem conseguir alcançar os novos conceitos e pressupostos da Gestão da Inteligência, visando ao assessoramento da tomada de decisão de alto nível da Instituição.

Esta breve pesquisa levou à constatação de que ainda não existem normas ou iniciativas da MB que, de alguma forma, prescrevam processos, mecanismos, procedimentos ou rotinas que possam ser associados à Gestão da Inteligência em seus processos decisórios administrativos de alto nível.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Um modelo de inteligência organizacional**. HSM Management, n.44, maio-junho, 2004.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2016.

AEROVISÃO – A Revista da Força Aérea Brasileira. **Reaparelhamento: Caça A-1 renasce**. Brasília, a.39 (n.232), p. 45, fevereiro/março/abril, 2012. Disponível em: <<https://issuu.com/portalfab/docs/aerovisao232?e=3672131/1484810>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

ALVES, Robson de Paula; FALSARELLA, Orandi Mina. **Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à função manutenção**. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 2, p. 313-324, Junho 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2009000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 dez. 2016.

ARAÚJO, R. P., MOTTIN, A. P. e REZENDE, J. F. C. (). **Gestão do Conhecimento e do Capital Intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD**. Revista O&S - Salvador, v.20 - n.65, p. 283-301 - Abril/Junho 2013. Disponível em: <www.revistaoes.ufba.br>. Acesso em: 21 mai. 2016.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.. **Administração**. [Internet] 2012. 2. ed. Porto Alegre: AMGH Ltda. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=-R7HhCFaH3sC&pg=PP2&dq=Livro+-+Bateman+e+Snell+-+2012&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjn8KeE0PPLAhUFiJ>>

AKHQ8iDV sQ6AEIMDAA#v=onepage&q=Livro%20-%20Bateman%20e%20Snell%20-%202012&f=false>. Acesso em: 13 mar. 2016.

Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 66, de 13 de julho de 2010. Brasília, Senado Federal.

_____. **Emenda Constitucional nº 23, de 2 de setembro de 1999**. Altera os arts. 12, 52, 84, 91, 102 e 105 da Constituição Federal (criação do Ministério da Defesa). Brasília, 1999.

_____. Senado Federal. **Decreto nº 373, de 25 de setembro de 2013**. Aprova a Política Nacional de Defesa, a Estratégia Nacional de Defesa e o Livro Branco de Defesa Nacional, encaminhados ao Congresso Nacional pela Mensagem 83, de 2012 (Mensagem nº 323, de 17 de julho de 2012). Brasília, 2013.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 8.700, de 30 de março de 2016**. Altera o Decreto nº 8.670, de 12 de fevereiro de 2016, que dispõe sobre a programação orçamentária e financeira e estabelece o cronograma mensal de desembolso do Poder Executivo para o exercício de 2016. Brasília, 2016.

_____. Ministério da Defesa. **Orçamento e finanças**. [Internet]. Disponível em <<http://www.defesa.gov.br/orcamento>>. [Acessado em: 14 abr 2016].

Cavalcanti, T.R. (2015). TCU 2015 - 1. **Dado, informação, conhecimento e inteligência. Dados estruturados e não estruturados. Dados abertos. Coleta, tratamento, armazenamento, integração e recuperação de dados**. Disponível em: <<http://www.itnerante.com.br/profiles/blogs/tcu-2015-1-dado-informa-o-conhecimento-e-intelig-ncia-dados>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

CHAROUX, O. M. G.. **Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento**. São Paulo: DVS Editora, 2004. 256 p.

CHIAVENATO, Idelbrando. **Introdução à teoria geral da administração**. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003. 458 p.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: Como as Organizações Usam a Informação Para Criar Significado, Construir Conhecimento e Tomar Decisões. São Paulo Senac, 2003. 421 p. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/219865608/CHOO-Chun-Wei-ROCHA-Eliana-a-Organizacao-Do-Conhecimento-Como-as-Organizacoes-Usam-a-Informacao-Para-Criar-Significado-Construir-Conhecimento-e>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal Control - Integrated Framework**. 1992. Disponível em: <www.coso.org>. Acesso em: 25 mai. 2016.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal Control - Integrated Framework. Framework - Exposure Draft**. 2011. Disponível em: <<http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6877,cosodraftinternal-control-framework-draft-dec-2011.pdf?0>>. Acesso em: 16 mai. 2016.

COUTO, Luiz-Evanio Dias; MACEDO-SOARES, Teresia Diana. L. van A. de. **Três Estratégias Para Turbinar a Inteligência Organizacional**. [Internet]. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Disponível em < <https://books.google.com.br/books?id=LMpaYPFyB70C&pg=PA11&dq=Livro+-+Estrat%C3%A9gia+Organizacional&hl=pt-BR&as=X&ved=0ahUKEwirk6ad-fPLAhUMipAKHdBXAsw4ChDoAQg5MAQ#v=onepage&q=Estrat%C3%A9gia&f=false> >. Acesso em: 18 mar. 2016.

DAVENPORT, Thomas. H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. 382 p.

DAVOK, Delsi Fries; CONTI, Daiana Lindaura. **Fatores facilitadores da inteligência organizacional**: o papel das unidades de informação. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação [Internet], v.11, n.2, p. 136-158, maio/agosto 2013. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/3864>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

Defesanet. **FAB - O Caça A-1 renasce**. [Internet]. 2012. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/aviacao/noticia/5566/fab---o-caca-a-1-renasce>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

ESG - Escola Superior de Guerra. **Manual Básico**, Volume I – **Elementos Fundamentais**. Rev., atual. Rio de Janeiro, 2014. 91 p.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Planejamento estratégico empresarial**: proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação [Internet], v.12, n.2, p. 193-216, Maio/Agosto 2014. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/4105>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

FILHO, Pedro Serafim. **A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações**. Revista Decidir, Janeiro-1999. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAQZsAL/a-gestao-conhecimento-a-motivacao-nas-organizacoes>>. Acesso em: 23 mai. 2016.

GARBER, F. **Inteligência Competitiva de Mercado:** como capturar, armazenar, analisar informações de marketing e tomar decisões num mercado competitivo. São Paulo: Madras Editora Ltda, 2001. 358 p.

GUTIÉRREZ, M. P. M. **O Conhecimento e Sua Gestão em Organizações.** In: Inteligência, Informação e Conhecimento, págs. 117-138. Kira Tarapanoff, org. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea.** [Internet]. 4. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ed78fKT7OoQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Livro+-+jones+e+george+-+2012&ots=Dj5lqVHQpI&sig=r_g4B1T4bLdv3b8_ziz-tSFCrXLc#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia&f=false>. Acesso em: 20 fev. 2016.

LOPES, Marcello de Souza. **O Controle Interno no Poder Executivo Federal Brasileiro.** Dissertação do Mestrado de Contabilidade da Escola de Economia e Gestão (EEG) da Universidade do Minho (UMINHO), Braga-PT, Outubro 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração.** 3ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MAROT, Rodrigo. **O Conceito de Inteligência.** Psicosite [Internet]. 2016. Disponível em: <<http://www.psicosite.com.br/pro/art004.htm>>. Acesso em 25 mai. 2016.

MCLNERNEY, C. R. **Compartilhamento e Gestão do Conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua.** In: Inteligência, Informação e Conhecimento, Págs. 57-72. Kira Tarapanoff, org. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** 2 ed. Editora Bookman, São Paulo, 2012. 392 p.

MIRANDA, Márcia Mazo Santos de; MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **A gestão do conhecimento no compartilhamento de melhores práticas em uma base de dados no Tribunal Regional Federal da Primeira Região.** JISTEM Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v.7, n.2, p. 409-432, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v7n2/08.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório.** Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006, 168 p.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Inteligência Organizacional:** um referencial integrado. [Internet]. Ci Inf. 30 (2), maio/agosto 2001, pp. 35-46. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjC2KWJjvflLAhXHIJAKHTYfBFcQFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.br%2Fpdf%2Fci%2Fv30n2%2F6210.pdf&usg=AFQjCNF5D5iQc3KhjOOQw0KuUn1RB-KtQg&sig2=jwvilzGayKTEn1jM5GuVNA>>. Acesso em: 18 mar. 2016.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. PETRINI, M. **Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS).** Ciência da Informação (Ci. Inf.), Brasília, v.26, n.3, set./dez. 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651997000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2016.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SUN TSU. **A Arte da Guerra.** [Internet]. Disponível em: <<http://www.athanazio.com/downloads/livros/a-arte-da-guerra.pdf>>. Acesso em: 25 mar 2016.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações: relações e complementaridade.** In: *Inteligência, Informação e Conhecimento*, págs. 19-35. Kira Tarapanoff, org. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p.

WILSON, T. D. **A Problemática da Gestão do Conhecimento.** Págs. 36-55. In: *Inteligência, Informação e Conhecimento*. Kira Tarapanoff, org. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p.