

Inteligência e Gestão Estratégica

Fernando Fernandes *

A partir dos anos 80, as empresas se defrontaram com novos e grandes desafios, capitaneados pela abertura dos mercados e o aumento descomunal do fluxo informacional. Essa nova realidade impôs significativas mudanças nos modelos de administração até então praticados. O Planejamento Estratégico passa a ser o novo paradigma e, no seu bojo, a busca por uma forma mais eficaz de conduzi-lo.

O *Planejamento Estratégico* é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos estratégicos de médio e longo prazo, cujos resultados procuram orientar a direção ou a viabilidade da organização.

A *Gestão Estratégica (GE)*, segundo Tavares (2000), veio como uma resposta a um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: o de sua implementação. Esse modelo de gestão procura reunir planejamento estratégico e administrativo em um único processo. É um conjunto de atividades planejadas, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo. Este modelo de gestão prevê uma abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização¹ para a consecução dos seus fins.

Se inicialmente estes conceitos foram de uso exclusivo da iniciativa privada, cujo foco principal estava na potencialização do lucro, hoje a Gestão Pública incorpora e adapta estes conceitos e técnicas, renovando e inovando o funcionamento da administração pública, de modo a garantir melhores serviços à sociedade, ou seja, *lucros sociais*.

Apoiada por metas e indicadores, a Gestão Estratégica é um modelo de gestão onde se trabalha estratégias com vista ao futuro - a partir do presente.

Para garantir sua efetividade, como afirma Costa (2007), a GE deve contar com um processo formal de observar, perscrutar, acompanhar, questionar, e vasculhar o horizonte, no tempo e no espaço, à procura de informações que sinalizem possíveis riscos e oportunidades, possibilitando ações antecipadas e respostas estratégicas da organização.

Do exposto anteriormente fica evidente que a eficiente implementação de um processo de GE passa pela proatividade nas ações e pelo uso intensivos de informações. Não quaisquer informações, mas aquelas contextualizadas, confiáveis e acionáveis, que se tornarão insumo crítico para a tomada de decisões.

É nesse contexto que a *Inteligência* aparece como elemento apto a cumprir tal servidão. Oriunda inicialmente das estruturas militares, passou posteriormente a ser implementada e utilizada como atividade de assessoramento dos Estados-nações. Atualmente, empresas privadas e alguns órgãos públicos já contam em suas estruturas organizacionais, com uma unidade de Inteligência para subsidiar seus processos decisórios e de gestão.

Na obra *Princípios básicos da produção de Inteligência*, Washington Platt (1974), já estabelecia a contextualização da Inteligência com a Gestão Estratégica: "*Inteligência é a atividade de apoio à gestão estratégica, que obedece à metodologia e processos próprios de coleta, tratamento e difusão de conhecimentos. Objetiva assessorar decisores e gestores da alta administração, detectando, avaliando e informando sobre potenciais ameaças e oportunidades,*

¹ Por serem, atualmente, ferramentas comuns à moderna gestão, tanto do segmento público como do privado, a palavra *organização* é utilizada neste artigo, como sinônimo de órgãos públicos e empresas privadas.

e permitindo-os adotar, antecipadamente, medidas mais adequadas à estratégia da organização.”

O mesmo Platt (1974) ainda chama a atenção sobre o alcance dos conhecimentos produzidos pela Inteligência: “a Inteligência têm um vivo interesse pelo futuro. Uma vez que o futuro pode trazer significativas mudanças, em termos de tecnologia, meio ambiente, segurança, relações comerciais ou políticas, é cada vez mais necessário tentar especular sobre o futuro com maior profundidade, em horizontes de 25, 50 anos à frente”.

De uma forma bastante objetiva, podemos dizer que o trabalho da Inteligência deve ser o de produzir análises sobre atores e eventos cujas ações ou desdobramentos, direta ou indiretamente, possam impactar as estratégias da organização. Deve ainda esclarecer o que determinada informação significa e identificar suas implicações para os tomadores de decisão.

Assim, o papel dos analistas de Inteligência é produzir conhecimentos que permitam ao decisor estratégico e à sua organização: (1) antecipar eventos e movimentos de atores; (2) evitar surpresas; e reduzir a incerteza na tomada de decisão

Para tanto, nortearão seu trabalho elaborando avaliações, estimativas, projeções e alertas sobre:

- novos processos industriais e de gestão;
- o surgimento de novas matérias primas, novos mercados e novos atores;
- novas demandas sociais;
- estabelecimento de acordos comerciais;
- surgimento e ampliação de blocos econômicos;
- aplicação de barreiras fitossanitárias e alfandegárias;
- mudanças e particularidades de marcos regulatórios;
- estabelecimento de acordos e conflitos políticos;
- criação e exigências de Certificações;
- custos e riscos relativos aos níveis de segurança (áreas de conflito, crime organizado); e
- questões fiscais, entre outros.

É importante ressaltar que *Inteligência* e *Gestão Estratégica* são processos complementares. Uma orienta o trabalho da outra.

Portanto, pode-se dizer que falar em *Gestão Estratégica* sem *Inteligência*, para dar suporte informacional a decisores e gestores, é como dirigir à noite, sem faróis. Pode-se ir em frente por algum tempo, mas certamente a surpresa adiante será inevitável. E ela não será boa.

* Diretor do Instituto Sagres
Professor e Consultor de Inteligência

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

*PLATT, Washignton. **Produção de Informações estratégicas**. Tradução: Maj Álvaro Galvão Pereira e Cap Heitor Aquino Ferreira. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército: Livraria Agir Editora, 1974*

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.