

INTELIGÊNCIA NA SEGURANÇA EMPRESARIAL



Flavio Souza

Rio de Janeiro, agosto de 2016

SOBRE O AUTOR



Meu nome é Flavio Souza, sou graduado em Administração de Empresas pela Universidade Veiga de Almeida, pós-graduado em Gestão de Segurança Corporativa pela Universidade Cândido Mendes, Especialista em Inteligência de Segurança pela Subsecretaria de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro, Chief Executive Officer (CEO) na FDSouza Consultoria em Segurança Patrimonial e possuo mais de

dezesseis anos de experiência no ramo de segurança patrimonial.

Meu objetivo aqui é te ajudar no seu desenvolvimento profissional, compartilhando conhecimento e informações preciosas que com certeza vai te ajudar muito no desempenho de suas atividades profissionais.

Um grande abraço e sucesso!

A Inteligência na Segurança Empresarial

Sumário

INTRODUÇÃO	3
A INTELIGÊNCIA	6
OS RAMOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA.....	12
AS FONTES DE DADOS PARA A INTELIGÊNCIA.....	15
METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA	25
ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA PROPRIAMENTE DITA.....	34
PRODUTOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA	42
AS TÉCNICAS OPERACIONAIS DE INTELIGÊNCIA	52
MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	71

INTRODUÇÃO

Inteligência é uma ferramenta que pode ser utilizada por um indivíduo que pretenda ludibriar a boa-fé de um incauto ou por um grupo que pretenda roubar um banco, causar danos à imagem de uma organização ou mesmo realizar um atentado terrorista. Também é um suporte imprescindível para planejadores e decisores estratégicos do “bem”.

Inteligência não é um modismo, especialmente para gestores de segurança.

Trata-se de uma ferramenta de suporte à decisão e ao planejamento consagrada através dos séculos.

Líderes bíblicos e sábios da antiguidade utilizaram processos de Inteligência para garantir a segurança ou mesmo a sobrevivência de suas sociedades.

Moisés, Sun Tzu, Alexandre da Macedônia, Júlio César, Ben Gurion, Canaris, Dwight Eisenhower e outros líderes mais recentes, certamente puderam constatar a importância de ter uma boa Inteligência. A História é a testemunha deles.

Ao longo dos tempos, as sociedades desenvolveram processos de Inteligência que atendessem a suas necessidades e anseios, atribuindo-lhe o nome que melhor atendesse à conjuntura-espionagem, informações, assuntos estratégicos, serviço secreto, sistema de informações gerenciais etc. Às vezes até de forma jocosa ou pejorativa, como “arapongagem”, um epíteto brasileiro de conotações negativas. Sinal de que, de alguma forma, ela atingia resultados – nem sempre os ideais, é claro. Certamente muitos operadores de segurança blasfemaram contra a Inteligência norte-americana pela sua incapacidade de prever os atentados de 11 de setembro. Não há milagres.

Mas o fato é que a Inteligência tem sobrevivido às intempéries dos tempos.

Atualmente, com a mais fantástica democratização do acesso à informação proporcionada pela internet, que permitiu que situações de crise adquiram repercussões mundiais quase em tempo real, bem como dissemine tecnologias de uso dual, facilmente assimiláveis e de baixo custo, acessíveis também aos criminosos, implicando consequências imediatas para a segurança pública e privada, os modernos operadores de garantias de incolumidade (ou de redução de riscos) de pessoas, patrimônio e imagem não podem prescindir de processos informacionais que lhes garantam antecipar situações e agir com oportunidade.

Inteligência não é apenas mais um suporte à investigação de ações criminosas, sintomaticamente aquelas atribuídas às entidades abstratas conhecidas como crime organizado, como faz pensar as muitas matérias jornalísticas recentes em nosso país.

O conhecimento estratégico que a Inteligência faculta permite ao planejador de segurança ou ao mediador de conflitos antever situações apontadas muitas vezes por pequenos sinais – as microtendências –, permitindo a formatação de cenários e o preparo de sua organização, estruturalmente e em recursos humanos, para as “surpresas inevitáveis”.

Muitos dos insucessos da segurança pública no Brasil podem ser atribuídos à incapacidade dos gestores, algumas décadas atrás, em antever os fatores de evolução da criminalidade de massa e do delito estruturado no país, até o momento de quase caos que se vivencia.

Não, não se trata de bola de cristal ou trabalho de videntes.

O que se objetiva são processos de análise de variáveis, com suporte em Tecnologia de Informação, e de identificação de sinais que as redes sociais nos disponibilizam permanentemente.

Isto é Inteligência. Uma ferramenta que dá suporte ao planejamento e à decisão com perspectiva de futuro, mediante a geração do conhecimento útil.

É bom lembrar que alguns conflitos já superam a casa dos dois mil anos e causam danos até hoje.

Uma análise prospectiva – uma das metodologias de análise de Inteligência –, elaborada por especialistas, poderia dar algumas respostas ou, no mínimo, orientar algumas estratégias.

Talvez se devesse estar olhando as ruas, os depósitos de presos e os abrigos de menores espalhados pelo mundo, diariamente escancarados pela mídia, em busca de decisões a serem tomadas urgentemente.

Raciocinando nos níveis tático e operacional, a Inteligência tem condições de antever novas práticas gerenciais para sistemas de segurança, necessidades de equipamentos que permitam a sobrevivência dos operadores de ponta de linha, aqueles que arriscam suas vidas, às vezes desnecessariamente, em função da imprevisibilidade que antecedeu a sua atuação.

Operadores de segurança têm obrigação de estar à frente de seu tempo, de antever situações de risco, no mínimo para reduzir os danos.

Isso só pode ser alcançado pelo uso intensivo de metodologias de Inteligência que garantam acesso à informação útil, acionável, que faculte os melhores suportes ao planejamento e à decisão.

A Inteligência na Segurança Empresarial

Assim, o gestor de segurança deve dispor de um sistema de monitoramento ambiental, da capacidade de validar dados recebidos e de condições de analisar dados para produzir o conhecimento de que necessita. Isso é o que será estudado neste documento.

A INTELIGÊNCIA

A Inteligência pode ser entendida como processo, como produto – o conhecimento –, como uma atividade humana e mesmo como arte.

Como processo, a Inteligência é um monitoramento ambiental, permanente, no qual se identifica e se observa o comportamento dos fatores (variáveis) internos e externos à organização, que, de alguma forma, impactam-lhe podendo causar-lhe algum dano ou permitir o aproveitamento de oportunidades.



Como produto, Inteligência é o conhecimento que permite a decisão e dá suporte ao planejamento.

Como atividade, compreende o conjunto de ações realizado para o alcance de objetivos.

A Inteligência na Segurança Empresarial

No ambiente atual de negócios, sejam eles de que natureza forem, o gestor ou o tomador de decisões necessita, antes de decidir e agir com oportunidade, ter em mente quatro aspectos.

- Conhecer o ambiente em que atua.
- Identificar os parâmetros que regem esse ambiente e seus atores.
- Conhecer os adversários e os parceiros.
- Antecipar as possibilidades de evolução das várias situações (conjuntivas) presentes.

Conhecer o ambiente em que atua

Devem ser conhecidos o ambiente externo e o ambiente interno à organização.



No ambiente externo à organização, significa conhecer os seguintes fatores.

- Fisiográficos (localização, dimensões, clima, acidentes naturais, infraestrutura natural e construída etc.).

A Inteligência na Segurança Empresarial

- Psicossociais (como são as pessoas, o ambiente em que vivem, os mercados a que recorrem, as instituições sociais que as abrigam e regem, as condições de educação, saúde etc.).
- Políticos (como o povo está organizado, o território, as instituições políticas, o aparato legal, a segurança institucional etc.).
- Econômicos (como são e estão os recursos humanos, materiais, a solidez das instituições econômicas, quais as perspectivas de emprego etc.).
- Científico-tecnológicos (recursos humanos capacitados, recursos materiais disponíveis ou potenciais, investimentos, grau de avanço, infraestrutura, proteção legal, instituições científico-tecnológicas etc.).
- De defesa ou segurança (estado em que se encontram as forças de defesa e segurança, investimentos realizados nelas, seus recursos humanos e materiais, solidez das instituições, confiabilidade, área de atuação e competências, relacionamento entre elas etc.).

Quanto ao ambiente interno, significa saber a missão da empresa, a visão das lideranças, os valores e princípios pelas quais é regida; conhecer os pontos fortes, os fracos, as ameaças e as oportunidades à organização; entender o mercado sob a ótica do empreendedor e o posicionamento da empresa nele; entender as implicações da sua localização; avaliar suas vulnerabilidades, o comprometimento dos colaboradores etc.

Os parâmetros

Significa entender as regras explícitas e implícitas do jogo do qual se vai tomar parte. Entender o sistema legal que rege a sociedade.



Os parâmetros (ou paradigmas) em geral são fatores limitadores. Quando bem definidos e entendidos, auxiliam a gestão, especialmente a segurança. O conhecimento dos parâmetros é fundamental para trabalhar na legalidade e dentro da ética e da moralidade.

Eles têm muita relação com os valores, princípios e a conjuntura vivida por essa sociedade.

Conhecer os adversários e os parceiros

Quando se pensa em conhecer parceiros e adversários, pode-se estabelecer duas visualizações: as ameaças representadas pela competição normal no mundo dos negócios e aquelas perpetradas por atores do crime.

A Inteligência pode dar suporte a ambas as situações.

Na introdução a este trabalho, verificou-se que podemos visualizar dois tipos básicos de atuação no chamado mercado: o das

A Inteligência na Segurança Empresarial

organizações que disputam dentro das regras da moral, da ética e da legalidade e um outro tipo que “joga duro” e, quando não infringe as regras, age no limite delas.

A Inteligência é uma excepcional ferramenta para empreender o acompanhamento das entidades parceiras e concorrentes no mercado ou ambiente de atuação da organização.

Não é preciso infringir preceitos legais, éticos e morais para isso.

Atualmente mais de 90% dos dados de que se necessita para empreender análises e produzir conhecimentos podem ser obtidos nas chamadas fontes abertas (guarde esta expressão), acessíveis a processos de coleta de dados bem estruturados.



O conhecimento dos parceiros e adversários refere-se a seu comportamento, se dentro das regras ou do jogo duro, recorrência a demandas judiciais, de maneira como dispostas por segmentos de mercado, quanto às políticas de lançamentos de novos produtos e de importações, se contam com processos de Inteligência, mesmo que a chamada competitiva e etc. É oportuno lembrar que competição também gera ameaças.

Quando se opera com as ameaças representadas por criminosos, estruturados ou não, deve-se pensar que, de certa forma, eles são concorrentes da segurança. Assim, o monitoramento do ambiente deve revelar o comportamento das organizações criminosas (mesmo de indivíduos que as integram), suas identidades, modus operandi, pontos de interesse, histórico de incidência de ataques e outros dados avaliados como significativos. Importante também, especialmente para o ramo da Contraineligência (a ser conceituado oportunamente), é a análise das vulnerabilidades da organização e a ação delituosa sobre elas. Lembre-se de risco é igual a ameaças versus vulnerabilidades.

Antecipar a evolução das situações

Um processo de Inteligência deve ser capaz de produzir avaliações a respeito da evolução das muitas e variadas situações que impactam diuturnamente as organizações.

Não se trata, evidentemente, de bola de cristal ou de qualquer outro meio de adivinhação. Intenta-se a análise, com base no raciocínio lógico, do comportamento das variáveis identificadas em seu passado, no presente e possibilidades e/ou probabilidades no horizonte temporal que se decidiu como adequado. A Técnica de Cenários é excelente para esse intento.

Trata-se de desenvolver a visão estratégica de caráter prospectivo, que permita visualizar tendências, identificar consequências, reflexos e repercussões de fatos atuais sobre as atividades futuras da organização.

A pergunta é: o que significa isto?

A Inteligência na Segurança Empresarial

Apreciações, Estimativas e Cenários

São conhecimentos de Inteligência úteis nessas oportunidades. Voltar-se-á a este assunto oportunamente.

Assim, deve ficar claro que qualquer gestor, o de segurança mais ainda, está diante de um universo de estímulos de grande dificuldade de solução, caso não disponha de suporte em conhecimentos oportunos e precisos.

É nesse macroambiente que os processos de geração de conhecimentos proporcionados pela Inteligência são úteis.

OS RAMOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA



A Inteligência divide-se em dois ramos: Inteligência e Contra-inteligência.

Inteligência

A atividade de Inteligência desenvolvida em proveito do Estado brasileiro tem por conceito o previsto na Lei no 9. 883, de 7 de

A Inteligência na Segurança Empresarial

dezembro de 1999, que criou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN).

De acordo com o art. 2º da referida lei, entende-se por Inteligência

“a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos, dentro e fora do território nacional, sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.”

Esse é um conceito de Inteligência e muitos outros existem.

Segundo Jeniffer Sims (1995), em um entendimento focado no produto, “Inteligência é toda informação coletada, organizada ou analisada para atender a demanda de um tomador de decisões”. Inteligência, nessa acepção, é o mesmo que conhecimento ou informação analisada.

Para Abraham Shulsky (1992), “Inteligência compreende informação, atividades e organizações”. Este autor trabalha Inteligência como a informação relevante para se formular e implementar políticas voltadas aos interesses do empreendimento, capacidade de lidar com as ameaças – atuais ou potenciais – a esses interesses. Como atividade, a Inteligência compreende a coleta e a análise de dados e inclui atividades destinadas a tentar conter as ações da Inteligência adversa.

Verifica-se que o ramo Inteligência tem o caráter de produzir o conhecimento de que a organização precisa para atuar em seu foco de negócios.

Contrainteligência

O art 3º Lei no 9.883 dispõe, que:

Contrainteligência (CI) é a atividade voltada à neutralização da Inteligência adversa e ações de qualquer natureza que constituam ameaça à salvaguarda de dados, informações e conhecimentos de interesse da segurança da sociedade e do Estado, bem como das áreas e dos meios que os retenham ou em que transitem.

A Contrainteligência, muitas vezes confundida com a própria Segurança, equivocadamente, é necessária aos órgãos de segurança de qualquer entidade governamental ou privada que trabalhe com assuntos, atividades e/ou materiais sensíveis ou sigilosos. A própria estruturação da segurança de uma organização, seus meios, procedimentos etc. são assuntos que, se vazados, podem comprometer a organização, facilitando atentados ou potencializando os riscos.

Esse ramo da Inteligência deve ter preocupação constante com o que se refere ao levantamento pela Inteligência adversa (inimigos, concorrentes, criminosos etc.) quanto à segurança do desempenho das funções dos colaboradores, dos documentos sensíveis, dos materiais críticos, do pessoal, das instalações e dos assuntos de caráter sigiloso ou sensível da organização.

Essencialmente, em seu sentido mais amplo, no âmbito da Inteligência de Estado, a Contrainteligência deve ser desenvolvida no interior do país, procurando identificar e neutralizar a atuação dos operadores de Inteligência estrangeiros na busca por conhecimentos de interesse de seu patrocinador. Isso não implica que não haja atividade de Contrainteligência realizada no exterior. A maioria dos países, para não admitirem a prática de espionagem, costuma afirmar que operam processos de Contrainteligência contra suas potenciais ameaças no exterior. No curso da chamada Guerra ao Terror essa prática se intensificou.

A Inteligência na Segurança Empresarial

Por similitude, no uso da Contrainteligência por gestores de segurança pode-se entender que esta atividade é das mais importantes para as organizações, pois trata de impedir que um elemento adverso, empregando metodologias de Inteligência (até mesmo espionagem) obtenha dados ou informações sensíveis a respeito de pessoas, materiais, conhecimentos críticos, comunicações, negócios etc., os quais possam vir a comprometer a competitividade ou mesmo a sobrevivência da organização. O objetivo do elemento adverso são as vulnerabilidades existentes e sobre as quais ele possa agir.

A CI começa com as medidas de segurança, passa pela análise das vulnerabilidades da organização, pela análise da capacidade (poder) do elemento adverso em concretizar suas más intenções e pela redefinição das medidas de segurança.

A CI tem como finalidade precípua identificar, avaliar e impedir a ação de elementos adversos sobre a organização.

AS FONTES DE DADOS PARA A INTELIGÊNCIA



Validação das fontes de dados: atribuição de grau de credibilidade ao conteúdo

Tomar decisões em segurança é assunto sério. Em geral as consequências de decisões ou a adoção de medidas equivocadas levam a consequências graves.

O gestor de segurança precisa cercar-se do máximo de certeza possível em relação às “informações” que recebe antes de decidir a respeito da situação que lhe é trazida a conhecimento. Não convém acreditar em tudo logo no primeiro momento.

Com essa finalidade – atribuir credibilidade às “informações” que recebe –, o gestor de segurança precisa conhecer a origem – fonte – daquele dado, tendo condições de atribuir-lhe um grau de credibilidade, e dispor de um método por meio do qual possa também avaliar a veracidade daquele dado que lhe é passado.

Observa-se que se escreveu “informações” entre aspas e, logo em seguida, utilizou-se dado, sem a ressalva. Atente para as diferenças que breve serão explicadas. Dado é a “matéria-prima” para produção de Inteligência.

O texto de Stephen Kanitz, a seguir transcrito, ilustra bem a questão aqui discutida no sentido de que, em meio à avalanche de “informações” disponíveis, não podemos abrir mão de verificar sua confiabilidade e veracidade e, assim, separar o joio do trigo.

Vamos iniciar, então, este estudo, dizendo que:

Dado é a representação de fato, situação ou opinião expressada por intermédio de um relato verbal, contido em um documento, ou uma gravação, visualizado em uma imagem ou qualquer outro meio que possibilite a mentalização de um objeto e que não tenha sido

submetido a nenhum processo de avaliação, ainda”. A Inteligência pode fornecer essa metodologia de avaliação de dados, conforme se verá a seguir.

Fonte, por sua vez, é a origem confirmada da representação veiculada ou a autoria identificada dessa representação (dado).

Vulgarmente o dado é chamado de “informação”. Mais adiante, vai-se verificar que, no cotidiano, para o operador de Inteligência, são difundidos, na maioria das vezes, dados.

Informações também podem ser recebidas, claro, mas devem conter dados sobre os quais se tem certeza, pois estes devem ter passado por um processo, de análise, podendo ser consideradas de elevada credibilidade. Informação dá conta de algo confirmado por mais de uma fonte. Mais adiante se voltará ao assunto.

A qualidade dos dados e a credibilidade das fontes por eles responsáveis deve ser a principal preocupação dos analistas ao oferecer “informações” para as organizações.

Para a Inteligência, cujo papel principal é dar suporte às instituições/organizações para compreender a complexidade de determinados contextos e utilizar os conhecimentos em favor de seus interesses, os dados tornam-se ferramentas fundamentais para o início do processo de tomada de decisões. A confiabilidade dos dados é imprescindível a uma decisão que se quer efetiva.

Todo dado, para ser utilizado na produção de conhecimento de Inteligência, precisa ser validado.

O artigo de Kanitz, nesse sentido, é bastante elucidativo em relação à nossa possibilidade de acreditar naquilo que é veiculado sem uma análise mais acurada.

A avaliação de fontes e de dados é, dessa forma, fundamental para dar credibilidade aos conhecimentos veiculados em qualquer ocasião.

Para atribuir um grau de credibilidade a uma fonte, é necessário que ela seja acompanhada. Em seguida se avalia o conteúdo do dado disponibilizado por essa fonte e, finalmente, se atribui um grau de credibilidade ao binômio fonte-conteúdo. É possível avaliar uma fonte, sem avaliar o dado por ela veiculado e vice-versa. Algumas organizações assim procedem. O resultado, no entanto, nem sempre é superior ao daqueles que utilizam a metodologia mais consagrada da fonte-conteúdo.

As fontes de dados, quanto ao tipo ou à natureza, podem ser:

- Pessoas: são aquelas que detêm a autoria do dado, por terem percebido, memorizado e descrito um fato, uma situação ou emitido uma opinião. As pessoas são as fontes mais confiáveis, pois são as únicas que detêm a capacidade de emitir juízo de valor.
- Organizações: são aquelas que detêm a responsabilidade pelo dado, por tê-lo veiculado, diante da impossibilidade de se identificar a sua autoria real. Por exemplo, publicações, telejornais etc.
- Documentos: são aqueles que expressam o dado, mas não contêm indicações que permitam a identificação do seu autor ou da organização responsável. Por exemplo, um manuscrito encontrado sem que se possa identificar seu autor.
- Tecnologias: são todas aquelas capazes de captar sinais e/ou imagens. São as também chamadas de fontes tecnológicas. Exemplo: sensores de imagem, de áudio, de massa etc.

As fontes podem ser classificadas, observando-se aspectos os mais variados, como podemos ver a seguir:

1. Quanto à origem, podem ser:

- fontes primárias: fonte humana;
- fontes secundárias: organizações; documentos; tecnologias (imagens, sinais e dados eletrônicos).

2. Quanto ao sigilo, podem ser:

- fontes abertas: são as pessoas, as organizações, os documentos e os equipamentos de onde se obtêm dados por livre acesso, nos quais não ocorram restrições de acessibilidade;
- fontes sigilosas: são as pessoas, as organizações, os documentos e os equipamentos de onde se obtêm “dados negados” ou cuja identificação não pode ser revelada. Normalmente, têm restrições de acessibilidade.

Além disso, deve-se considerar que o dado pode ter sido, ou não, originado na fonte que o transmitiu. Quando o dado é transmitido ao analista por um meio que não originou o fato, situação ou opinião, este meio é denominado canal de transmissão. Nesses casos, é importante que o analista procure saber como ocorreu a comunicação entre a verdadeira fonte e o canal de transmissão. É imprescindível discernir entre fonte e canal (ou meio) de transmissão.

Fonte (origem do dado) Receptor (avaliador)

Fonte (origem do dado) canal de transmissão Receptor (avaliador)

Antes de aceitar o dado veiculado pelas fontes, é preciso estabelecer um critério para julgá-las. Em geral, busca-se um critério que envolva pelo menos três aspectos. Como exemplo:

A Inteligência na Segurança Empresarial

Jornalísticas	Outros operadores (IC, empresarial etc.)
Confiabilidade	Confiabilidade
Transparência	Autenticidade
Capacidade de julgamento (da fonte)	Veracidade

Usar fonte humana é fundamental para todos os processos de Inteligência, mas requer operadores especialmente capacitados para avaliar essa pessoa. É oportuno lembrar ainda que fontes tecnológicas apenas reproduzem aquilo para o qual foram “ensinadas” a obter. O texto a seguir é bastante ilustrativo a esse respeito. A fonte humana, apesar das imperfeições inerentes à sua condição, é a fonte ideal por excelência. É a única capaz de emitir juízo de valor a respeito de tudo que ouve, vê ou sente.

A Inteligência dita Institucional ou de Estado, faz muitas décadas, vem empregando, para julgamento das fontes de dados, três aspectos específicos – autenticidade, competência e confiança –, os quais vêm explicitados no quadro que se segue.

Aspecto	Pergunta	Verificação
AUTENTICIDADE	A fonte é a origem do dado?	Distinção entre fonte e canal de transmissão. Caracterização da fonte.
COMPETÊNCIA	A fonte tem condições culturais, educacionais ou profissionais para ser a origem do dado? Em que condições o dado foi obtido?	Características pessoais, profissionais e técnicas da fonte. Indicadores de que a fonte realmente obteve o dado (posição, visão, clareza etc.).
CONFIANÇA	Quem é? É protagonista? Qual o seu interesse?	Antecedentes pessoais e profissionais da fonte. Compatibilidade entre aparência e renda. Sua contribuição anterior com a organização. Motivação.

A Inteligência na Segurança Empresarial

São diversas as formas de atribuir um grau de credibilidade às fontes, levando em consideração os fins a que servem, se institucionais ou privadas.

Inteligência Competitiva	Inteligência Empresarial	Jornalistas (*)
Alto risco (1)	Absolutamente idônea (A)	Tipo 1
Confiança subjetiva (2)	Nem sempre idônea (B)	Tipo 2
Altamente confiável (3)	Inidônea (B)	Tipo 3 Tipo 4

(*) Em ordem crescente de confiabilidade. (A Imprensa na Berlinda)

Os operadores de comunicação social costumam considerar as fontes como agentes da sociedade que protagonizam os fatos e suas repercussões. Observe que, neste conceito, a fonte é protagonista, sendo, portanto, interessada naquilo que é veiculado e em seus desdobramentos. Isso é importante quando o analista for atribuir um grau de credibilidade ao conteúdo. Quem tem interesse no fato ou na situação pode distorcê-lo.

Para se avaliar corretamente uma fonte, é preciso:

- conhecer um método;
- acompanhar sistematicamente a fonte;
- conhecer o assunto-alvo;
- conhecer técnicas operacionais;
- entender que a fonte também pode ser protagonista.

Avaliar fonte, atribuindo-se uma condição de credibilidade, requer acompanhamento contínuo dessa fonte, pois trata-se, em última

análise, de um julgamento com base em uma observação fundada em estatística.

Após as considerações a respeito das fontes, passemos a avaliar o conteúdo do dado. Vamos lembrar que, quanto à aceitação do dado pela nossa mente, temos uma adesão total quando há certeza; adesão parcial quando se trata de uma opinião ou dúvida, e incapacidade de adesão, no caso de ignorância em relação a imagem a ser formada daquele conteúdo.

Para avaliar bem o conteúdo dos dados transmitidos, é preciso:

- conhecer uma técnica;
- prática (experiência);
- vivência na atividade;
- conhecimento do assunto veiculado;
- percepção aguçada.

O julgamento do conteúdo do dado também deve ser realizado sob três aspectos, preferencialmente, conforme se depreende a seguir.

Aspecto	Pergunta	Verificação
Coerência	Existe contradição lógica no conteúdo apresentado?	Harmonia interna e encadeamento lógico do conteúdo do dado.
Compatibilidade	O conteúdo do dado é compatível com o que se conhece do assunto?	Grau de harmonia e relacionamento com o que se sabe a respeito daquele assunto.
Semelhança	Existe semelhança entre este conteúdo e o conteúdo de outro dado emitido por outra fonte?	Existência de semelhança e conformidade com o conteúdo de outro dado emitido por outra fonte.

Estes aspectos, em seu conjunto, devem levar à confirmação ou não do conteúdo do dado.

Lembre-se de que é preciso considerar, ao julgar o conteúdo do dado, a compatibilidade com o que se sabe, a semelhança com outros dados veiculados e a coerência interna.

Além dos elementos já tratados, é muito importante, neste momento, identificar corretamente o Ponto de Interesse, aspecto do conteúdo de um dado que, efetivamente, interessa para a solução de um determinado caso ou atende a um interesse (objetivo de Inteligência) do Órgão de Inteligência (OI). A correta identificação do ponto de interesse evita que se perca a objetividade na análise.

Assim, o ponto de interesse implica verificação do interesse da fonte como protagonista; determinação do aspecto do conteúdo do dado que efetivamente interessa ao trabalho realizado e coerência com os objetivos e as necessidades da organização – plano ou estímulo. Deve ser bem identificado, antes de submeter o dado à avaliação.

Existem várias designações para atribuição de um grau de credibilidade ao conteúdo de dados. Algumas delas assim procedem:

- alta, média e baixa (quanto à veracidade do conteúdo);
- de 1 a 6 (sendo 1 de elevada credibilidade e 6 o de baixa credibilidade, podendo ser de forma contrária);
- confirmado, não confirmado, duvidoso e sem avaliação;
- confirmado, provável, possível, duvidoso e sem atribuição.

Para fins práticos, diferentes OIs (especialmente os institucionais) procuram conduzir o julgamento da fonte e do conteúdo concomitantemente, estabelecendo uma tabela (como a que se segue), com essa finalidade. Alguns OIs, no entanto, preferem julgar de maneira única, emitindo apenas uma avaliação para fonte (em geral

omitindo esta) e conteúdo, como por exemplo, dado 1 – verdadeiro; dado 2 – duvidoso ou dado 3 – dado falso.

A avaliação das fontes – de onde o dado é originário – e do conteúdo trazido à luz é de extrema importância para a qualidade do produto da análise – o conhecimento de Inteligência produzido. A credibilidade do conhecimento de Inteligência é diretamente proporcional à qualidade da (s) fonte(s) e à qualidade da avaliação do conteúdo dos dados que o integram.

Vamos nos reportar ao artigo do início deste capítulo? O trecho “Embora o ser humano nunca tenha tido tanto conhecimento como agora, estamos na ‘Era da Desinformação’ porque perdemos nossa vigilância epistêmica. Ninguém nos ensina nem nos ajuda a separar o joio do trigo ” pode ser ilustrado por Josemaría Escrivá, no texto que tanto pode nos ensinar: “Nunca queres ‘esgotar a verdade’. Uma vez, por correção. Outras – a maioria – para não passares um mau bocado. Algumas, para o evitares aos outros. E, sempre, por covardia. Assim, com esse medo de se aprofundar, nunca serás um homem de critério”.

É importante que o gestor de segurança tenha uma metodologia para avaliar as fontes e os conteúdos dos dados que recebe com a finalidade de tomar decisões (ou planejar) o mais próximo da exatidão que lhe seja possível.

Salienta-se que a finalidade dessa avaliação é ter confiança nos dados recebidos, aumentando, assim, a segurança para aceitar o dado.

METODOLOGIAS DE ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA



A Lógica

Para melhor compreensão de Inteligência, revisitemos o conceito de Lógica e suas variantes, entendendo que Lógica (do grego clássico λόγος logos, significa palavra, pensamento, ideia, argumento, relato, razão ou princípio); é uma ciência de índole matemática e fortemente ligada à Filosofia.

Já que o pensamento é a manifestação do conhecimento e que o conhecimento busca a verdade, é preciso estabelecer algumas regras para que essa meta possa ser atingida. Assim, a Lógica é o ramo da Filosofia que cuida das regras do bem pensar, ou do pensar correto, sendo, portanto, um instrumento do pensar.

A aprendizagem da Lógica só tem sentido enquanto meio de garantir que nosso pensamento proceda corretamente a fim de chegar a conhecimentos verdadeiros. Podemos, então, dizer que a Lógica trata dos argumentos, isto é, das conclusões a que chegamos por meio da apresentação das evidências que a sustentam. O principal

organizador da Lógica Clássica foi Aristóteles, na obra Organon. Ele dividiu a Lógica em Formal e Material.

Um sistema lógico é um conjunto de axiomas e regras de inferência que visam representar formalmente o raciocínio válido. Diferentes sistemas de Lógica Formal foram construídos ao longo do tempo quer no âmbito escrito da Lógica Teórica, quer em aplicações práticas na computação e em inteligência artificial.

Desse modo, tradicionalmente, Lógica é também a designação para o estudo de sistemas prescritivos de raciocínio, ou seja, sistemas que definem como se “deveria” realmente pensar para não errar, usando a razão, dedutiva e indutivamente. A forma como as pessoas realmente raciocinam é estudada nas outras áreas, como na psicologia cognitiva.

Como ciência, a Lógica define a estrutura de declaração e argumento para elaborar fórmulas por meio das quais esses podem ser codificados. Importante destacar que implícita no estudo da Lógica está a compreensão do que gera um bom argumento e de quais argumentos não são verdadeiros.

A Lógica Filosófica lida com descrições formais da linguagem natural. A maioria dos filósofos assume que boa parte do raciocínio “normal” pode ser capturada pela Lógica, desde que se seja capaz de encontrar o método certo para traduzir a linguagem corrente para essa Lógica.

Essa análise conduz às seguintes conclusões:

- a Lógica é fundamental na análise de Inteligência e significa “conceito”, “discurso”, “pensamento”, “razão”;
- o principal objetivo da Lógica é a análise dos argumentos utilizados no discurso;

- sob seus fundamentos é que serão desvelados a conclusão e o significado final de um produto da atividade de Inteligência;
- como ciência, a Lógica estuda os métodos e os princípios usados para distinguir o raciocínio correto do incorreto, constituindo-se em uma ferramenta indispensável para o trabalho daquele que analisa ou pesquisa.

Nesse contexto, é válido destacar outros conceitos como Lógica Formal e Lógica Material.

Entende-se a Lógica Formal, também chamada de Lógica Simbólica, como a ciência que estuda, basicamente, a estrutura do raciocínio e faz relações entre conceitos, fornecendo um meio de compor provas de declarações. Na Lógica Formal, os conceitos são rigorosamente definidos e as sentenças são transformadas em notações simbólicas precisas, compactas e não ambíguas.

As letras minúsculas p , q e r , em fonte itálica, são convencionalmente usadas para denotar proposições: p : $1 + 2 = 3$. Esta declaração define que p é $1 + 2 = 3$ e que isso é verdadeiro.

Duas ou mais proposições podem ser combinadas por meio dos chamados operadores lógicos binários, formando conjunções, disjunções ou condicionais. Essas proposições combinadas são chamadas proposições compostas. Por exemplo: p : $1 + 1 = 2$ e “Lógica é o estudo do raciocínio”.

Neste caso, e é uma conjunção. As duas proposições podem diferir totalmente uma da outra. Na Matemática e na ciência da Computação, pode ser necessário enunciar uma proposição dependendo de variáveis: ex.: p : n é um inteiro ímpar. A Lógica Material trata da aplicação das operações do pensamento, segundo a matéria ou natureza do objeto a conhecer. Neste caso, a Lógica é a própria metodologia de cada ciência. É,

portanto, somente no campo da Lógica Material que se pode falar da verdade: o argumento é válido quando as premissas são verdadeiras e se relacionam adequadamente à conclusão.

Nesse espaço de reflexão, torna-se significativo entender os processos de raciocínio (como uma operação Lógica discursiva e mental), lembrando que o ser humano, para conhecer determinados fatos ou situações realiza três operações mentais:

- conceber ideias;
- formular juízos;
- elaborar raciocínios.

IDEIA OU CONCEITO

A Lógica chama os CONCEITOS de TERMOS. E conceito é a simples representação mental de um objeto. Ex.: Eu sou analista. Dessa forma, o conceito é o primeiro passo para a investigação da Lógica.

O CONCEITO é o elemento de uma proposição, como uma palavra é o elemento de uma sentença.

Conceitos são abstratos porque omitem as diferenças entre as coisas em sua extensão (semântica), tratando-as como se fossem idênticas e substantivas. Conceitos são universais ao se aplicarem igualmente a todas as coisas em sua extensão.

Os conceitos são portadores de significado. Um único conceito pode ser expresso em várias linguagens. O conceito cão pode ser expresso como Hund em alemão, hond em Afrikaans, dog em inglês, perro em castelhano, gos em catalão, hundo em esperanto, txakur na língua

basca, chien em francês, can em galego, cane em italiano, canis em latim etc.

JUÍZO é operação mental que integra ou desmembra ideias; é o processo que conduz ao estabelecimento das relações entre conceitos, que conduzem ao pensamento lógico, objetivando uma integração significativa, que possibilite uma atitude racional ante as necessidades do momento.

Ex.: 1. Eu sou analista e operador de Inteligência. Ex.: 2. Eu sou operador de Inteligência, mas não sou analista.

Segundo Aristóteles, julgar é estabelecer uma relação entre conceitos. A natureza do juízo consiste em afirmar uma coisa de outra, pois encerra três elementos: duas ideias e uma afirmação. A ideia da qual se afirma alguma coisa chama-se sujeito. A ideia que se afirma do sujeito chama-se atributo ou predicado. Quanto à própria afirmação, representa-se pelo verbo é, chamado cópula, porque une o atributo ao sujeito.

Quanto ao conteúdo, o juízo, é entendido como:

De realidade: aquele que enuncia um fato ou uma relação entre fatos. Bond é um agente de operações.

De valor: aquele que enuncia algo subjetivo, como uma opinião ou uma apreciação. Eu avalio a obra de Ian Fleming, como muito criativa. A expressão verbal dos juízos (frases) é a PROPOSIÇÃO.

Observe abaixo a classificação dos juízos quanto à/ao:

Compreensão	Analítico	Sintético
	Os seres humanos são mortais.	Eu sou analista de Inteligência.
Extensão	Universal	Particular
	Todos nesta turma são analistas.	Alguns serão bons analistas.
Qualidade	Afirmativo	Negativo
	João é mau.	Luciana não é má.
Relação	Categórico	Hipotético
	Todos são bons! Ninguém é...	Se..., então...
Modalidade	Apodíctico	Assertórico
	O círculo é redondo.	A mesa é quadrada.
Conteúdo	Realidade	Valor
	Fato	Opinião

Desse modo, pode-se entender que, por meio do raciocínio, o intelecto humano utiliza uma ou mais proposições para concluir sobre mecanismos de comparações e abstrações, quais são os dados que levam às respostas verdadeiras, falsas ou prováveis. Dessas premissas, pode-se concluir que, pelo processo do raciocínio, ocorreu o desenvolvimento do método matemático, considerado instrumento puramente teórico e dedutivo e que prescinde de dados empíricos.

Além disso, por meio da aplicação do raciocínio, as ciências como um todo evoluíram para uma crescente capacidade do intelecto em alavancar o conhecimento. Esse é utilizado para isolar questões e desenvolver métodos e resoluções nas mais diversas questões relacionadas à existência e sobrevivência humana.

O raciocínio, como um mecanismo da Inteligência, gerou a convicção nos humanos de que a razão unida à imaginação constitui o instrumento fundamental para a compreensão do universo, cuja ordem interna é a base do racionalismo.

Logo, o raciocínio pode ser considerado também um dos integrantes dos mecanismos dos processos cognitivos superiores da formação de conceitos e da solução de problemas, sendo parte do pensamento.

Diante disso, entende-se o raciocínio como o processo que consiste em compreender conclusões, a partir de premissas (proposições indutoras). As premissas (ou hipóteses) são as proposições enunciadas como provas ou evidências para que se aceitem as conclusões, entendendo que a conclusão é a proposição que se afirma com base nas outras proposições do mesmo argumento (também chamada de dedução ou proposição induzida).

O argumento é um conjunto de enunciados, mas não um conjunto qualquer de enunciados que têm certa relação entre si; é a representação Lógica do raciocínio, isto é, consiste na exposição de um raciocínio por meio da linguagem. Argumentar bem é uma habilidade fundamental no mundo moderno, essencialmente pela articulação do pensamento de uma maneira sólida e envolta pelo bom-senso.

Analise o exemplo a seguir para complementar os conhecimentos sobre este assunto:

Ex.: Todos os alunos deste curso serão analistas de Inteligência.

Paulo é aluno do curso. ← Premissa

Logo, ele será analista de Inteligência (conclusão). ← Proposição

O texto a seguir complementa nosso estudo sobre este assunto. Leia-o com atenção.

O conhecimento de Inteligência

Todos estes conceitos estudados até aqui são fundamentais para nossa compreensão de como se constrói nosso conhecimento e como o apresentamos ao nosso cliente. Nesse sentido, é preciso ainda observar que a produção do conhecimento de Inteligência se dá mediante um processo de análise, seguindo uma metodologia científica, cujo intuito primeiro é integrar dados validados e outros conhecimentos, a fim de disponibilizar o produto informacional que a organização necessita, com precisão e oportunidade, com base em conclusões Lógicas.

Relembrando:

CONHECIMENTO: Informação avaliada, interpretada e integrada que os dirigentes necessitam, para tomar decisões. "INFORMAÇÕES ÚTEIS"! (ou ACIONÁVEIS, como preferem ao os norte-americanos).

Incorporando um novo conceito:

CONHECIMENTO DE Inteligência: É a exposição, produto do trabalho de Inteligência, a respeito de fato ou situação, real ou hipotética, de interesse para a organização e produzida por metodologia própria de Inteligência.

O processo de iniciar um atendimento de necessidade de conhecimento se dá em função de um plano prévio de Inteligência, no qual estão explicitados os objetivos de Inteligência ou as necessidades de conhecimentos, por iniciativa do analista que reconhece uma necessidade específica; por determinação de uma autoridade solicitante ou, ainda, por solicitação de um OI congênere.

A Metodologia de Produção do Conhecimento de Inteligência é uma metodologia de análise que, obviamente, serve não só para gerar um

produto informacional, mas também para decompor uma situação e, assim, obter um entendimento a respeito. A base dessa metodologia é a Lógica.

O analista de Inteligência inicia seu trabalho na seguinte sequência Lógica:

- do próximo para o afastado;
- do simples para o complexo;
- do geral para o particular;
- do custo mais baixo para o mais elevado.

São quatro os conhecimentos de Inteligência: o INFORME, a INFORMAÇÃO, a PRECIAÇÃO e a ESTIMATIVA. Eventualmente, poderão ser produzidos CENÁRIOS.

O que diferencia cada um desses conhecimentos são:

- a operação mental realizada;
- o grau de credibilidade;
- o espaço temporal.

Mais adiante, estes aspectos serão aprofundados.

Em geral, a Mensagem de Inteligência e o Memorando de Inteligência são documentos utilizados para transmitir, principalmente por meios eletrônicos, em atendimento ao princípio da oportunidade, conhecimentos de inteligência bem como fatos urgentes, ainda não avaliados (dados). O Relatório de Inteligência permite integrar, em um único documento, diferentes conhecimentos, todavia, é mais utilizado para formalizar apreciações.

A Análise de Situação e o Estudo de Caso, geralmente, formalizam as apreciações, que podem não ter sido produzidas pelo método

A Inteligência na Segurança Empresarial

preconizado aqui, mas sim utilizando-se outras técnicas de análise, tais como Benchmarking, Fatores Críticos de Sucesso, Forças de Porter e Matriz SWOT. Oportunamente, essas técnicas serão estudadas.

ANÁLISE DE INTELIGÊNCIA PROPRIAMENTE DITA



A análise tem por finalidade submeter dados avaliados à interpretação para que possam ser convertidos em um conhecimento de Inteligência.

Convém lembrar que a atividade de Inteligência tem dois ramos interdependentes: Inteligência e Contraineligência. Os dois ramos utilizam as chamadas Técnicas Operacionais, as quais serão objetos de estudo posteriormente.

O analista de Inteligência, na análise, vai identificar os fatores-chaves e as estratégias para o enfrentamento do problema que tem pela frente e que são necessários à organização para orientar o processo decisório e o planejamento em tempo hábil.

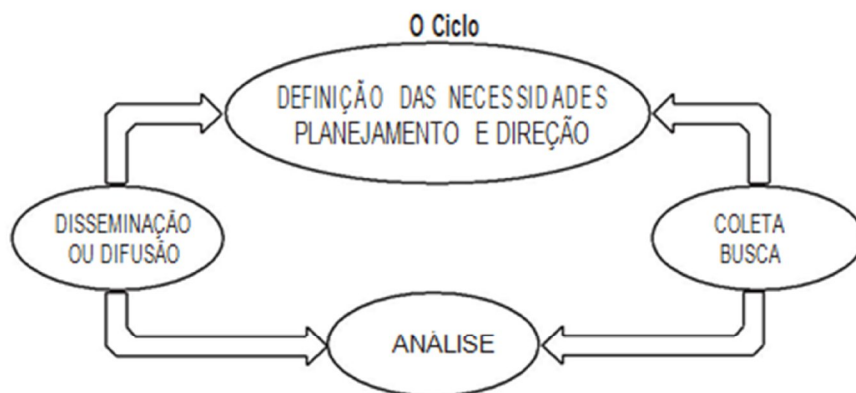
A Inteligência na Segurança Empresarial

O uso adequado pelos analistas de suas habilidades possibilitará extrair o máximo possível dos dados e informações disponíveis, separando o que é de fato importante do irrelevante, procurando desvelar o significado real do que é somente aparente, enfim, produzindo conhecimento útil para a organização.

Como o papel do analista inclui a busca dos dados estratégicos utilizados pelas organizações adversárias, aumentam as medidas de Contrainteligência.

É, dessa forma, possível afirmar que cabe à Contrainteligência analisar as potencialidades e intencionalidades da Inteligência adversária, bem como levantar as vulnerabilidades da organização e propor estratégias para conter e tornar inócuos os esforços do atacante.

Com intuito de esclarecer melhor como se dá a ação do analista, vamos falar agora de forma como acontece o Ciclo da Inteligência.



O Ciclo de Inteligência em uma organização começa com a definição das necessidades de conhecimento, seguindo-se o planejamento de como estes produtos serão gerados e o seu direcionamento.

Vamos percorrer este Ciclo a partir das necessidades de conhecimentos, cuja definição é quase sempre um problema nas organizações. Devem ser definidas pelos tomadores de decisão, pelos planejadores, gestores e operadores, de acordo com seus níveis – estratégico, tático ou operacional. Devem, ainda, ser coerentes com a visão do líder a respeito das políticas e estratégias a serem empreendidas, com o tipo de negócio, com os objetivos da organização, as metas, a missão, o aparato legal, as conjunturas, o ambiente operacional e o nível dentro da organização.

Tais necessidades são identificadas a partir de estímulos externos e internos ou levantadas por meio de entrevistas com o público interno, em questionários, pesquisas, análises retrospectivas, análises de conjunturas, estudos de situação, de casos etc.

A existência de Planejamento Estratégico Organizacional; de Planejamento Estratégico de Segurança; de Plano de Inteligência Estratégica, de Diretrizes de Inteligência; de Missão; de Objetivos de Inteligência, implicam conhecimentos necessários ao contexto e são destinadas ao reconhecimento das oportunidades, bem como demandam, naturalmente, as necessidades de produtos informacionais.

Os Objetivos e Metas colimados nos planejamentos devem orientar a visualização das necessidades de conhecimentos específicos. Delas devem decorrer os Planos de Produção de Inteligência. Dessa forma, como suporte às investigações de casos concretos de incidentes, as necessidades de informações surgem naturalmente em função das indagações dos investigadores, dos atores envolvidos, dos temas concorrentes e decorrentes, das áreas geográficas ou de conhecimento etc., que envolvam os fatos. Caso a organização tenha Inteligência estruturada, um bom percentual dessas necessidades de

conhecimentos poderá estar disponível para o investigador no bancos de dados.

As necessidades de conhecimentos devem responder, no mínimo, às seguintes perguntas: O que? Com que finalidade? Para quem? Em que prazo? Com que grau de veracidade?

Como segunda fase do Ciclo, analisemos agora os processos de Coleta e Busca.

A coleta é um processo de obtenção de dados em fontes e em arquivos abertos à consulta pública ou naqueles em que não seja necessário o emprego de Técnicas Operacionais. A coleta pode ser feita a partir de fontes, conforme visto anteriormente.

A busca configura-se como processo de obtenção de dados negados ao acesso público ou que estejam sob algum tipo de proteção, sendo necessário o uso de Técnicas Operacionais. Dois tipos de Operações de Inteligência são utilizadas na busca: as Sistemáticas e as Exploratórias. Ambas serão objeto de aprofundamento em módulos futuros.

A gestão das informações obtidas no processo de coleta e busca, com finalidade estratégica, pressupõe que estas atividades sejam adequadas e sistematicamente planejadas e realizadas. Implica, desta feita, a Inteligência, informação estratégica resultante, estar organizada a partir de métodos, meios e técnicas. Nesse sentido, é preciso ainda considerar que há fatores críticos na coleta e na busca, tais como prazos, recursos, riscos e personalidade do tomador de decisão. Tais fatores tanto podem contribuir para o sucesso ou insucesso da obtenção de informações.

Dentre as ações que destacamos como importantes para essa fase do Ciclo de Inteligência, citamos: ser um bom ouvinte; ser criativo; ser persistente; ser minucioso; conhecer bem as fontes; saber acessar

bases de dados; lidar com propriedade com softwares de tratamento da informação.

A terceira fase do Ciclo é a análise dos dados e conhecimentos obtidos, que se configura como determinação, por discernimento mental, da natureza, do significado e da relação existente entre as várias partes, elementos, aspectos ou qualidades daquilo que está sendo examinado. Pressupõe a ponderação ou o estudo dos vários aspectos, fatores ou elementos sob análise a fim de chegar a uma conclusão, resultado ou solução.

Nessa fase, o analista de Inteligência consegue o desvelamento do significado final do conjunto de fatos e circunstâncias de interesse para a organização. Fatos e situações podem ter variados significados para os indivíduos e para as organizações, além de consequências, reflexos, repercussões e efeitos.

A quarta fase do Ciclo de Inteligência é a disseminação, também chamada de difusão; é a fase da disponibilização do conhecimento de Inteligência ao usuário demandante. Deve obedecer ao nível dos destinatários dentro da organização – estratégico, tático ou operacional – e deve levar em conta graus de sigilo e de segurança dos meios de difusão.

O princípio da oportunidade precisa ser sempre considerado na disseminação dos conhecimentos de Inteligência, tanto quanto o foi na produção. De nada vale produzir uma excelente informação, por exemplo, e ela chegar ao destino depois dos fatos acontecidos. Um sistema de protocolo – convencional ou eletrônico – é fator importante em um elemento de Inteligência, não devendo ser relegado a segundo plano ou entregue a pessoas despreparadas. O grupo responsável pela disseminação deve ter internalizado um senso de responsabilidades compartilhadas em relação ao sigilo das informações.

O início e o final do Ciclo da Inteligência são dois momentos críticos no relacionamento entre o produtor (analista) e o usuário da atividade de Inteligência. Sherman Kent, em seu livro *Informações Estratégicas*, até hoje considerado um manual básico para operadores de Inteligência, editado em 1948, já ressaltava essa característica, assinalando que:

Não há nada mais importante nas informações (Inteligência) do que as relações adequadas entre o seu pessoal e as pessoas que utilizam o produto de seu trabalho. Sem dúvida, o ideal seria que essas relações se estabelecessem automaticamente, todavia, isso não acontece. Elas são estabelecidas por meio de grande esforço consciente e persistente, e é provável que desapareçam se esse esforço for relaxado.

As relações adequadas entre os produtores e utilizadores de conhecimentos são sumamente delicadas. As informações (Inteligência) devem estar suficientemente próximas da política, do planejamento e das operações para obter o máximo de orientação, mas não tão próximas a ponto de perderem sua objetividade e integridade de julgamento.

Evidencia-se que Kent infere o papel de assessoramento da atividade de Inteligência e o coloca nos seus três níveis – estratégico (político), tático (planejamento), operacional (operações). O que se observa, desde sempre, poderíamos até afirmar, é que o estrategista, na maioria das vezes, não sabe definir as necessidades de informações do empreendimento e também não se contenta com os produtos que recebe. A maior queixa dos executivos de grandes organizações, atualmente, é a de que não recebem informações adequadas e oportunas para decisão. Em geral, esquecem-se de que não as pediram adequadamente ou sequer têm a visão apropriada da conjuntura e do empreendimento.

A Inteligência não é formuladora de objetivos para a organização (pode até auxiliar em sua identificação) nem tampouco traça as políticas a serem seguidas, não elabora os planos (a não ser os seus próprios) nem executa as ações de gestão estratégica correspondentes (a não ser aquelas que impliquem o escopo de seu trabalho – produzir informações úteis). A Inteligência é uma atividade de assessoramento ao planejamento, à decisão e às ações operacionais.

A missão da Inteligência é fazer com que os executores – nos três níveis mencionados – estejam bem informados, chamando a atenção para os fatos importantes – suas consequências, reflexos, repercussões e efeitos sobre a organização –, e, mediante solicitação, analisar linhas de ação em estudo sem indicar preferências, mas sim prós e contras destas.

A Inteligência não pode servir se não conhecer as intenções reais dos executores, não desfrutar de sua confiança e não tiver a orientação que todo profissional precisa ter de seu cliente para servi-lo adequadamente. Isso não significa, no entanto, dizer àquele que decide ou ao gestor “apenas o que ele gostaria de saber”. As boas notícias. Observar o “modelo mental” do condutor das estratégias organizacionais não é ser o arauto do apocalipse ou, muito menos, o alvissareiro demagogo.

Perante a verdade, nossa mente assume, necessários à consolidação do tipo de conhecimento a ser produzido, diferentes estados, ou seja, quatro graus distintos de assentimento mental a saber:

1. Certeza: trata-se do acolhimento de forma integral, pela nossa mente, da imagem por ela mesma formada, como aquela correspondente ao objeto (fato ou situação) em análise. Quando se obtém a adesão total, dizemos que temos uma convicção. A evidência é a maior marca da

verdade. Ex.: Isto é uma arma de fogo (apontando para uma).

2. Opinião: trata-se do estado em que nossa mente acata, mas com reservas, a imagem por ela mesma formada, como sendo aquela correspondente ao objeto (fato ou situação) em análise. Quando se obtém adesão parcial, temos probabilidade. É, objetivamente, insuficiente. Ex.: Isto pode ser uma arma de fogo (quando não se conhece uma).
3. Dúvida: trata-se do estado em que nossa mente, em situação de igualdade, tem razões para acatar ou recusar a imagem do fato ou da situação em análise. A incapacidade de aderir totalmente, nesse caso, conduz à possibilidade. A dúvida é objetiva e subjetivamente insuficiente para decisão. Ex.: Esta arma de fogo pode ser um revólver ou uma pistola.
4. Ignorância: é o estado da mente caracterizado pela total ausência de qualquer imagem relativa ao fato ou à situação sob análise. Trata-se do DESCONHECIMENTO a respeito do objeto. Ex.: Eu desconheço armas de fogo (quando nunca se tenha identificado uma).

De acordo com o grau de credibilidade que se possa atribuir ao seu conteúdo, a partir dos estados mentais indicados, temos cinco tipos de Conhecimentos de Inteligência: dado; informe; informação; apreciação e estimativa. Trataremos desses conceitos de forma específica mais adiante.

PRODUTOS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA



Os produtos básicos da análise de Inteligência (conhecimentos) são quatro e diferenciados em função da faixa do tempo que abrangem, como o passado, o presente e a projeção no horizonte temporal futuro, pelas operações intelectuais utilizadas em sua elaboração e pelos estados da mente do analista perante a verdade. Lembra?

Assim, são encontrados no mundo dos negócios os seguintes nomes:

Relatório de Inteligência, Estimativa, Boletim de Informações (ou de Inteligência), Memorando de Inteligência, Análise de Situação e Estudo de Caso.

INFORME	INFORMAÇÃO	APRECIÇÃO	ESTIMATIVA
juízo	juízo e raciocínio	juízo e raciocínio	juízo e raciocínio
certeza opinião dúvida	certeza	certeza opinião	certeza opinioao
passado	passado	passado presente futuro (reflexos*)	passado presente futuro (hipóteses)**

(*)(**) Você sabe a diferença?

Estes quatro produtos são considerados os conhecimentos básicos da análise de Inteligência.

Eles são utilizados por diferentes instituições e organizações privadas, em especial aquelas que praticam a Inteligência Competitiva, no intuito de se diferenciarem da Inteligência de Estado ou para ganharem em velocidade, e acharam, por bem, atribuir novas denominações aos conhecimentos de Inteligência.

Também no segmento privado podem ser vistas as denominações: Informe, Informação, Avaliação, Estimativa, Relatório de Inteligência e Mensagem de Inteligência.

O conhecimento de Inteligência, como podemos inferir, é alcançado a partir da utilização do método. Entenda que método é o conjunto sistematizado de procedimentos realizados pelo analista, fundamentados na metodologia científica e no raciocínio lógico, com o intuito de produzir um conhecimento objetivo, preciso e oportuno.

As fases do método

Para efeitos didáticos, são consideradas as fases descritas no quadro a seguir do método de produção do conhecimento que não são estanques; elas interpenetram-se e são interdependentes. A execução dos procedimentos nem sempre segue rigidamente esta sequência.

Veja a seguir o detalhamento de como se dá cada uma dessas fases:

Fases do Planejamento

O analista de Inteligência faz estudo preliminar do problema, determina o Assunto e estabelece a sequência de ações necessárias

A Inteligência na Segurança Empresarial

para realizar o trabalho e as condicionantes. No planejamento, precisamos seguir os seguintes passos:

- definição do assunto;
- determinação da faixa de tempo;
- verificação do usuário e da finalidade;
- definição do prazo;
- levantamento dos aspectos essenciais: conhecidos e a conhecer;
- outras providências são ainda necessárias: grau de sigilo; ligações e contatos; recursos humanos, materiais e financeiros.

Salientamos ainda que o assunto consiste em elaborar um título adequado ao conhecimento, algo que o defina. Para tanto, recomenda-se usar uma expressão que responda às questões:

O que? Quem? Onde? Quando?

Planejamento	Reunião	Análise e Síntese	Interpretação	Disseminação (ou difusão)
Assunto	Pesquisa (coleta)	Verificação do valor da fração	Desvelamento do Significado Final	Formalização em um Documento
Faixa de Tempo	Pedidos a outros órgãos	Integração das Frações Significativas (FS)	Fatores de Influência	De Inteligência
Usuário	Busca		Delineamento da Trajetória	Difusão
Finalidade				
Prazo				
Aspectos Essenciais				
– a conhecer				
– conhecidos				
Outras medidas necessária				

Às vezes, ao longo da elaboração do conhecimento, poderá ser necessário redefinir o assunto. O assunto é o out door do trabalho. Bem elaborado, ele atrai para a leitura atenta, mas é preciso cuidado

para não transformá-lo em algo que não seja a realidade dos fatos abordados no conhecimento produzido. Por exemplo, ao analisar um livro pelo nome:

BASSET, Richard. Almirante Canaris – Misterioso espião de Hitler. Tradução Joubert de Oliveira Brízida: Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

O título do livro faz pensar em uma leitura superficial e que Wilhelm Canaris foi um espião privado do ditador alemão, o que não corresponde à realidade. Canaris, chefe da Inteligência, serviu à Alemanha durante a II Guerra Mundial.

Usuário e Finalidade

Nesta fase, o analista deverá responder às seguintes questões:

- Quem será o usuário do conhecimento?
- Qual a finalidade do conhecimento elaborado?
- Nem sempre será possível ter estas respostas.
- Estas respostas auxiliam o analista a dimensionar (em extensão e profundidade), adequadamente, a abordagem do assunto.

Faixa e Tempo

Período de tempo em que o assunto deve ser enquadrado e que permita um entendimento adequado.

Desde quando isto está ocorrendo?

Até quando vão se dar suas repercussões ou seus reflexos? A faixa de tempo limita os fatos que serão abordados, determinando a abrangência do assunto.

Vale ressaltar que, por meio da Análise Retrospectiva, pode-se analisar os fatos que, tendo ocorrido no passado, têm reflexos ou repercussões no presente e podem influenciar o futuro. Deve retroagir a um limite que permita uma boa compreensão dos fatos de interesse para o trabalho em elaboração, e é a partir daí que se delimita a Faixa do Tempo, e, considerando essas relações, são sugeridos os aspectos essenciais do Planejamento, tais como:

Prazo

É o tempo disponível para que o analista apresente seu trabalho; é a data limite. O analista deve considerar, sempre, o princípio da oportunidade; nesse caso, ele poderá ver-se obrigado a prioridades.

Caso não haja prazo definido o analista terá como base:

- complexidade do trabalho;
- importância do usuário e o risco existente.

Aspectos Essenciais

- relacionamento de tudo o que se necessita abordar. (*) Técnica de Brainstorming)
- podem ser alterados no decorrer dos trabalhos.
- os aspectos essenciais a serem abordados, para esclarecimento do assunto, definem o esquema preliminar do conhecimento em elaboração.

Assim, num Planejamento de Inteligência, os Aspectos Essenciais dividem-se em conhecidos e a conhecer.

Quanto aos Aspectos Essenciais Conhecidos, para os quais o analista já tenha algum tipo de resposta em arquivo ou em seu próprio back up:

- são dados e conhecimentos que, de alguma forma, estejam de posse do analista;
- neste momento, o analista deve separar as respostas disponíveis em completas e incompletas e assinalar aquelas que expressam certeza daquelas que apresentam algum grau de incerteza (opinião ou dúvida).

Dessa forma, pode-se explicar os aspectos essenciais a conhecer como:

- o que o analista precisa saber;
- a listagem dos dados/conhecimentos a serem conhecidos e como podem ser obtidos;
- definição do esforço de coleta e/ou o dimensionamento da busca.

Os Aspectos Essenciais a Conhecer dependem muito do analista, de seu conhecimento anterior a respeito do assunto e da sua complexidade do tempo na atividade e daquilo que se quer desvelar.

É normal que os Aspectos Essenciais a Conhecer sejam redefinidos em qualquer ponto em se esteja do trabalho. No início pode-se ter um mistério completo ou mesmo “não se saber o que não se sabe”.

Outras Medidas Necessárias

- SIGILO: estabelece as medidas necessárias à proteção das pessoas envolvidas e da própria organização. Há necessidade de conhecer e compartimentar. São necessidades de contatos e ligações com outras organizações e com pessoas. Requer que

sejam assumidas as entrevistas, os contatos com colaboradores ou consulta a outros especialistas.

- **LOGÍSTICA:** implica a arte de aprovisionar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto/serviço certo, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível. Ela é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. Entre as atividades da logística estão o transporte, a movimentação de materiais, armazenamento, processamento de pedidos e gerenciamento de informações.

Portanto, a fase do PLANEJAMENTO não deve ser considerada supérflua ou desnecessária. É importante investir nessa fase e não ter medo de retornar a ela toda vez que for necessário agregar ou alterar algum aspecto que esclareça melhor o conhecimento em elaboração.

Fases do Método

Reunião: é o momento criado para se obter os dados e conhecimentos que permitem responder a todos os aspectos essenciais a conhecer ou que venham complementar os aspectos essenciais conhecidos.

A reunião compreende duas ações: a COLETA e/ou a BUSCA.

Nessa etapa há necessidade que se tenha conhecimento:

- dos dados oriundos de fontes abertas/públicas – COLETA;
- dos conhecimentos disponíveis (arquivos) – COLETA;
- dos dados que possam ser obtidos em BUSCA e como fazê-lo.

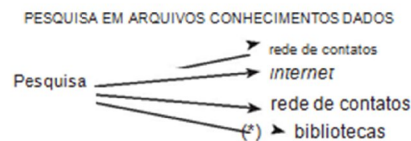
A Inteligência na Segurança Empresarial

Atualmente, a pesquisa e o próprio processamento dos dados e dos conhecimentos coletados devem empregar meios de TI, tipo softwares de relacionamento e datamining.

COLETA: nessa ação o analista deve pesquisar para obter os dados e os conhecimentos que permitam responder a todos os aspectos essenciais a conhecer ou que complementem os aspectos essenciais conhecidos. Nessa fase deve-se procurar observar as seguintes regras:

- ir das ações mais simples para as mais complexas;
- partir do custo mais baixo para os custos mais elevados;
- iniciar com ações de menor risco, passando, se necessário, para as mais arriscadas.

AÇÕES DE COLETA



BUSCA



Diante do exposto, compreendeu-se que busca são as ações operacionais/coletas técnicas de dados que podem acontecer por meio de pedidos para as organizações congêneres, com intuito de apropriação dos conhecimentos necessários.

Análise e síntese

Na fase posterior, que é a da Análise, compreendeu-se ser a fase em que o analista avalia e integra os dados e os conhecimentos, considerados com valor (pertinentes), reunidos para permitir uma interpretação Lógica do resultado.

Os dados e os conhecimentos úteis reunidos são chamados de FRAÇÕES SIGNIFICATIVAS.

A Inteligência na Segurança Empresarial

A pergunta a ser feita é:

"O que significa isto?"

(Buscando o significado do todo produzido a partir das FSs)

Pergunta – Lembra do raciocínio Lógico?

Integração

Observando os Aspectos Essenciais, levantados na fase do Planejamento e complementados nas demais fases, se for o caso, o analista procura formar uma sequência coerente e ordenada de dados por meio da seleção e combinação das Frações Significativas já avaliadas; o aproveitamento de todas as frações significativas depende do tipo de conhecimento a ser produzido.

As Frações Significativas (FS), em realidade uma nova denominação dos Aspectos Essenciais selecionados, são comparadas e integradas de forma que permitam a produção de um dos tipos de Conhecimento de Inteligência: Informe, Informação, Apreciação ou Estimativa.

Interpretação

Essa fase da interpretação dos dados integrados é a etapa final da fase de análise, oportunidade em que o analista, utilizando-se de operações de raciocínio lógico, procura determinar, de forma conclusiva (certeza/opinião), o significado final do fato ou da situação sob análise; a interpretação é o resultado do trabalho do analista.

Com base nas FSs integradas (premissas), o analista formula novos juízos ou raciocínios; é a etapa da conclusão.

RELEBRANDO:

Fases do Método

A Inteligência na Segurança Empresarial

A interpretação dos dados integrados é a etapa final da fase de análise, oportunidade em que o Analista, utilizando-se de operações de raciocínio lógico, procura determinar, de forma conclusiva (certeza/opinião), o significado final do fato ou da situação sob análise.

Com base nas FSs integradas (premissas), o analista formula novos juízos ou raciocínios conclusão.

Relembrando:

CONHECIMENTO	INFORME	INFORMAÇÃO	APRECIÇÃO	ESTIMATIVA
operação mental	juízo	juízo e raciocínio	juízo e raciocínio	juízo e raciocínio
estado da mente	certeza opinião dúvida	certeza	certeza opinião	certeza opinião
faixa de tempo	passado	passado	passado presente futuro (reflexos)	passado presente futuro (hipóteses)

Fase da Disseminação (ou difusão)

Após a análise, o conhecimento, materializado em um documento, obedecendo a estrutura básica preconizada pela organização, é expedido, com oportunidade e segurança na forma mais adequadas para o usuário (papel, vídeo, cd, intranet, internet etc.).

A adequada formalização do documento de Inteligência, além de causar uma boa impressão, facilita a compreensão de seu conteúdo por parte do usuário.

A DIFUSÃO não deve ser descuidada. Muitas vezes um excelente trabalho se perde por ter sido enviado ao destinatário errado ou fora do momento oportuno para sua utilização.

Conclusão

É muito importante ao analista conhecer e empregar uma metodologia, com base na Lógica, a fim de:

- garantir que todos os aspectos do problema tenham sido considerados;
- assegurar o encadeamento lógico do seu raciocínio de maneira que facilite o entendimento por parte do usuário.

“A precipitação e a pré-concepção levam à má interpretação”.

Por outro lado, o analista deve lembrar-se que:

- o conteúdo é mais importante do que a forma;
- o conhecimento deve ser disseminado a tempo, em atendimento aos princípios da objetividade e da oportunidade.

AS TÉCNICAS OPERACIONAIS DE INTELIGÊNCIA



Importante:

Até o início dos anos 1990 – fim da Guerra Fria – podia-se afirmar que as chamadas Técnicas Operacionais de Inteligência eram quase um patrimônio e um privilégio dos serviços de Inteligência (institucionais) nacionais. Eram consideradas a “arma” dos espões. Práticas restritas a pessoas selecionadas e treinadas, que as utilizavam nas ações de busca do dado negado. Com o fim desse período histórico e a migração de operadores de Inteligência, desativados em decorrência de minimização de sistemas de “forças e atividades especiais” e de agências de Inteligência de ambos os lados da chamada Cortina de Ferro para a iniciativa privada, essas técnicas de “espionagem” (exceto algumas de uso estritamente militar estratégico) caíram no domínio público, em especial de grupos do crime organizado. Assim, é fácil constatar o uso delas em grandes operações de lavagem de dinheiro, em casos de corrupção, de tráfico internacional de drogas ou armas e em bem-sucedidas empreitadas de roubos a bancos, entre outros delitos. Basta tomar conhecimento do noticiário do cotidiano para que se possa constatar isso.

Técnica Operacional de inteligência é a forma especializada de emprego de pessoal e equipamentos específicos que viabilizam a execução das Ações de Busca.

As diversas técnicas se apóiam e se complementam, sendo raro o emprego de uma delas isoladamente.

Elas são inúmeras, variando de acordo com os diferentes serviços de Inteligência e, também, com os diferentes países. No Brasil, as mais comuns são:

- Estória-Cobertura (EC)
- Disfarce
- Reconhecimento Operacional (Recon)

- Observação Memorização e Difusão (OMD)
- Retrato Falado
- Vigilância
- Entrada
- Emprego de Meios Eletrônicos
- Cobertura Postal
- Comunicação Sigilosa
- Entrevista
- Recrutamento

Estória-Cobertura (EC)

A Inteligência é uma atividade de natureza sigilosa, mas não clandestina.

O sigilo proporciona segurança ao operador – especialmente – e à sua organização e cria facilidades na obtenção do que se deseja. Imagine se um agente de polícia, ao investigar narcotraficantes, pode revelar sua verdadeira identidade?

Para cumprir essas premissas, utilizamos uma Técnica Operacional denominada Estória-Cobertura:

Técnica Operacional que trata dos artifícios usados para encobrir a identidade de pessoas e instalações e dissimular ações, com o objetivo de mascarar seus reais propósitos e atos nas atividades operacionais.

A estória-cobertura é usada com objetivos bem definidos e funciona como uma técnica de suporte para quaisquer ações de busca. Seus principais objetivos são:

- garantir o sigilo das Operações de Inteligência – Op Intlg;
- permitir facilidades à busca;

A Inteligência na Segurança Empresarial

- resguardar identidades de pessoas e de instalações;
- proteger fisicamente pessoal, material e instalações pela dissimulação do verdadeiro significado ou uso. Por exemplo, um veículo policial dissimulado de veículo de entrega de pizzas ou um agente travestido de mendigo.

As estórias-coberturas podem receber diferentes classificações:

- Quanto às Bases para sua Formulação: naturais (utilizam dados autênticos sobre as atividades normais e legais de uma organização ou dos agentes. Por exemplo, policiais disfarçados de carteiros) ou artificiais (utilizam dados forjados, tanto para as organizações quanto para os agentes. Por exemplo, policiais com identidades falsas de ONG ambiental inexistente);
- Quanto à Capacidade de Resistência: superficiais (uma simples caracterização. Por exemplo: pedinte de esmola) ou profundas (criação de empresa, documentos, funcionários, capacitações específicas, como no roubo à agência do BC em Fortaleza, em que os bandidos criaram uma empresa de “fachada”);
- Quanto à Proteção Legal: oficiais (possuem a cobertura proporcionada por função oficial, tais como polícias, funcionários de embaixadas, agentes dos Correios etc.) ou não oficiais (possuem cobertura proporcionada por atividades não reconhecidas, como de instituições governamentais, tais como ONG, atividades comerciais, culturais, científicas).

A EC é uma fraude, à luz da lei, mas cabe analisar seu benefício na proteção de um operador de Inteligência ou de segurança na sua sobrevivência e de sua família na proteção da sociedade.

Disfarce

É a técnica de modificar os traços fisionômicos de uma pessoa, ou mesmo sua aparência física, com a finalidade de dificultar sua identificação.

Sua eficiência, eficácia e efetividade dependerão de vários fatores condicionantes:

- ambiente operacional;
- distância de visualização;
- duração da missão;
- tempo de preparação;
- pessoal especializado em elaboração do disfarce;
- material utilizado.

Aliado à Técnica da Estória-Cobertura, com a utilização de documentação de sustentação, o disfarce permite realizar a busca dos dados negados em melhores condições mediante a utilização de caracterizações coerentes com a EC, como, por exemplo, de pedinte.

- A máxima efetividade será alcançada pela modificação de um ou mais aspectos característicos de uma determinada pessoa (traços pessoais).
- Caracteres distintivos (pintas, cicatrizes, tatuagens, vestuário e adornos, deformidades, modo de falar e andar etc.).
- Aspectos físicos específicos (calvície, barriga, cor de cabelos, sobrancelhas, bigode, barba, olhos, nariz, boca, cútis etc.).
- Aspectos físicos gerais (jovem, idoso, homem, mulher, complexão, altura, cor etc.).

Pode ser utilizado para atender a vários objetivos, entre eles:

- reforçar a EC;

- despistamento;
- dificultar a identificação;
- evitar comprometimento.

Exemplo: homens (ou mulheres) disfarçados de mulheres (ou de homem).

O tempo tende a revelar um disfarce.

Reconhecimento Operacional

É a Téc. Op. utilizada no levantamento de dados sobre áreas e instalações, com a finalidade de verificar pormenores que possam orientar o planejamento e o desenvolvimento de uma Ação de Busca ou até de uma Op Intlg.

O Encarregado de Caso (EC aqui não é Estória-Cobertura), ao receber uma missão materializada em uma Ordem de Busca (OB), fará sua análise e concluirá pela necessidade, ou não, da execução de um Rec. Op.

Essa análise inclui:

- A missão (o que fazer?);
- O alvo (quem ou o que é?);
- O ambiente operacional (qual, onde, condições?);
- Os dados já obtidos nos arquivos do OI (o que se tem?);
- Outros dados relevantes (o que se pode obter sem ir ao local ou de fontes abertas?); No decorrer de uma Op Intlg poderá surgir a necessidade de novos Rec. Op. Uma missão de Reconhecimento Operacional compreende quatro fases bem definidas.
- Estabelecimento da sua finalidade (para que?).
- Planejamento (tudo que se necessita prever para executar).

A Inteligência na Segurança Empresarial

- Execução (o que vai ser feito e os resultados esperados).
- Confeccção de um relatório (o que resultou estar apurado).

O agente encarregado da execução de um Reconhecimento Operacional deverá ter vários cuidados e procedimentos básicos.

- Atuar de forma natural e de acordo com a EC (estória-cobertura. Por exemplo: um sorveteiro).
- EC para entrar, permanecer e para se retirar da área.
- Só usar EC se necessário. Pode-se fazer um Rec Op passeando pela área, se for possível, evidentemente (não vá fazer isso no Morro da Providência).
- Registrar adequadamente, sem chamar a atenção (usar OMD, conforme a seguir).
- Ir a um local seguro para anotar detalhes.

Ao findar o Reconhecimento, é confeccionado um relatório, conhecido como Relatório de Agente (Rel. Ag.), no qual se relatam os dados obtidos após a execução do Rec. Op., com todos os seus detalhes. Ele será o principal subsídio para o planejamento da Op Intlg, devendo apoiar-se em croquis, mapas, imagens e fotografias. Trata-se de uma descrição minuciosa da área ou da instalação com tamanho, vias de acesso e circulação, público, iluminação, tipos de paredes e calçamento etc.

Vários tipos de dados podem, ainda, constar no Relatório de Agente, alguns obrigatoriamente, como os dados básicos (devem ser atendidos quaisquer que sejam as finalidades do Rec. Op. tais como: localização exata do alvo; características do alvo; usuários e frequentadores do alvo; vias de acesso e fuga; meios de transporte; comunicações; segurança; postos de observação; área secundária e sugestões para o EC) e os dados específicos em função das Tec. Op. que serão empregadas, tais como: entrada; detentor(es) da(s) _chave(s), alarmes, cachorro e vigias; chave geral (iluminação e

tomadas); tipos de mecanismos de trancamento das portas e janelas; tipo de telhado e condições de acesso; existência de sótão ou porão e sugestões para o método de entrada a ser empregado.

Observação, Memorização e Descrição (OMD)

Um bom agente necessita, obrigatoriamente, desenvolver em alto grau algumas características fundamentais para bem aplicar esta técnica:

- observar com perfeição;
- memorizar o que viu;
- descrever com veracidade.
- Para observar objetos, pode-se seguir a seguinte ordem didática:
 - a forma geral do volume;
 - avaliação das dimensões e proporções;
 - estrutura geral, aspecto, estilo e cores;
 - exame das diferentes partes componentes;
 - exame dos pormenores no interior destas partes.

Para observar pessoas, pode-se seguir a seguinte ordem didática:

- caracteres distintivos;
- aspectos físicos gerais (sexo, cor, compleição, idade, altura e peso);
- aspectos físicos específicos (obeso, calvo etc.);
- dados de qualificação (nome, identidade, filiação, idade).

Memorização é o conjunto de ações e reações voluntárias e metódicas que tem a finalidade de auxiliar na lembrança dos fatos. Existem vários sistemas de memorização:

- Acrósticos.

- Palavra-chave.
- Concatenação.

Muitas dessas metodologias estão disponíveis em cursos, livros e apostilas facilmente encontradas em bancas de revistas e livrarias.

Descrição é a técnica de relatar com toda a veracidade as observações pessoais ou as impressões relatadas por outras pessoas.

Sintetizando: Observação + Memorização + Descrição = identificação (objetivo final da OMD).

Retrato Falado

É a representação de uma pessoa, por meio da composição gráfica ou fotográfica, a partir da descrição de seus aspectos físicos.

Podemos utilizar variados processos para a elaboração de um retrato falado, dentre eles:

- Uso de desenhista
- Artíficos técnicos:
 - ✓ – PhotoFit;
 - ✓ – Programas gráficos computadorizados;
 - ✓ – Processo misto;
 - ✓ – Programas gráficos computadorizados + desenhista; O retrato falado pode ser o resultado de um trabalho de OMD.

ENTREVISTA

A Téc. Op. de Entrevista pode ser conceituada como uma interação mantida com propósitos definidos, planejada e

A Inteligência na Segurança Empresarial

controlada pelo entrevistador. É um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas.



Interação, em Sociologia, refere-se às ações e às reações entre os membros de um grupo ou entre os grupos de uma sociedade.

A entrevista é realizada pelo operador de Inteligência (ou de segurança) com até quatro finalidades:

- obter dados;
- fornecer dados;
- desinformar;
- mudar comportamentos.

Durante a realização de uma entrevista, o operador deve seguir os seguintes princípios que podem ser memorizados pelo acróstico OOPR.

Segue-se:

- Observar ao máximo.
- Ouvir com atenção.
- Perguntar corretamente.
- Registrar adequadamente.

No intervalo da entrevista, o entrevistador deve manter toda a sua atenção no entrevistado: postura, movimento e situação das mãos

(frias, suadas), rosto, olhos, posição das pernas, maneira de sentar etc., de maneira que possa captar mais do que as palavras que estão sendo ditas. Cerca de 30 %, apenas, de um processo de comunicação corresponde às palavras.

Dito isso, que é muito importante, um bom entrevistador deve seguir quatro fases, não isoladas, que são a da Aproximação, a do Ataque aos Pontos Fortes do Entrevistado, a de Ataque aos Objetivos da Entrevista e da Finalização. O entrevistador habilidoso seguirá, durante todo o desenrolar da entrevista, as três fases iniciais, retornando à(s) anterior(es) sempre que necessário.

A Aproximação corresponde ao desenvolvimento da empatia entre entrevistador-entrevistado.

Nela, o entrevistador procura dissipar os temores do alvo, buscando um clima de cooperação que resulte em benefícios para os objetivos da entrevista.

No Ataque aos Pontos Fortes (do entrevistado), o entrevistador busca reforçar valores que o entrevistado professe, seus gostos, atividades de lazer que aprecie e interesses que possam resultar em um bom processo de comunicação. É preciso cuidado para não parecer bajulador.

Na fase de Ataque aos Objetivos (da entrevista), o entrevistador já deverá ter condições de abordar aquilo que planejou como objetivo. As abordagens devem ser sutis, dentro do processo de interação, especialmente quando as perguntas forem sensíveis. O entrevistador não deve revelar seus propósitos. Perguntar é uma habilidade. As perguntas devem ser previstas, mas não empregadas na forma de questionário. Lembre que é um processo de comunicação.

Finalização. Nessa fase o entrevistador deve manter a empatia conquistada. O entrevistador encerra de maneira cordial, facultando

uma segunda oportunidade. Pode-se reforçar pontos fortes ou mesmo voltar para alguns aspectos da Aproximação. Não se deve “expulsar” o entrevistado por se ter atingido os objetivos da entrevista.

A entrevista é uma das Téc. Op. mais importantes para os operadores de Inteligência, sejam analistas ou agentes de campo. Deve ser uma das primeiras a ser aprendida e constantemente aperfeiçoada.

Por se tratar de um processo de comunicação, pode ser utilizada em várias situações e conjunturas como reforço a uma EC e a um disfarce, durante um Rec. Op., em condições planejadas ou com pouco planejamento.

Para tanto, o entrevistador precisa estar atento para:

- não discutir;
- não aconselhar;
- não emitir opinião;
- auxiliar o entrevistado a falar;
- dissipar temores;
- estimular o entrevistado;
- demonstrar segurança;
- dominar a técnica;
- utilizar a aparência, os trajes, o linguajar e os gestos adequados;
- desenvolver a empatia e motivar o entrevistado.

Mesmo que o operador esteja diante de um entrevistado preparado (outro operador) ou de um alvo hostil, ele deve buscar os resultados pela habilidade de comunicação, sem perder a compostura. Será como um combate de esgrima. Os maiores êxitos estarão com o mais hábil.

É importante em uma entrevista o conhecimento anterior que se possa ter do alvo (entrevistado). Isso facilitará a aproximação e as

fases subsequentes da entrevista. O ideal é que o operador conheça o seu alvo com o máximo de detalhes.

A entrevista é a Téc Op mais utilizada por operadores de Inteligência. Ela pode ser empregada nas mais variadas situações e circunstâncias. Atualmente é sinônimo de Engenharia Social ou Elicitation, como dizem os operadores de Inteligência Competitiva, em modelos aperfeiçoados de extração de dados em condições aparentemente inofensivas ou informais como seminários, workshops, cursos, processos de benchmarking e outras.

Nesses momentos, operadores habilidosos podem obter dados utilizando essa Téc Op sem que o alvo se dê conta de que está sendo explorado.

Vigilância

É a Técnica Operacional que consiste em manter o alvo sob observação, com as seguintes finalidades:

- identificar o alvo e averiguar suas atividades e contatos;
- localizar e/ou controlar o alvo;
- identificar os meios de comunicação utilizados pelo(s) alvos;
- provocar reações no alvo;
- identificar comboio.

A vigilância (Vig.) pode ser a pé, motorizada ou eletrônica, com uso de rastreadores (às vezes do próprio celular do alvo).

Quando a pé ou motorizada, expõe a equipe de Vig., que deve ser composta de pelo menos 3 pessoas. Um olhar atento ao espelho retrovisor do veículo ou uma meia-volta na calçada pode ser o suficiente para identificar vigilantes.

Meios Eletrônicos

O acesso à tecnologias é praticamente irrestrito nos dias atuais. Nunca foi tão democrático, tanto para o bem quanto para o mal. Mesmo sua falta de uso pode ser um benefício, como acontece com Bin Laden, que, por não acessar e-mails, telefones celulares, redes virtuais etc., não permite sua localização por sistemas tecnologicamente avançados e, conseqüentemente, não pode ser preso ou impedido de por em ação a sua rede Al-Qaeda.

O largo emprego de meios eletrônicos no cotidiano das organizações é um fator crítico de sucesso, mas também impõe riscos. O uso de meios tecnológicos eletrônicos por operadores de Inteligência, além de acrescentar glamour, bem retratado em muitos filmes de ficção e de espionagem, também obriga melhor preparo dos operadores e medidas adicionais de Contraineligência.

Por Téc. Op. de Meios Eletrônicos entende-se o emprego de todo o espectro de tecnologias de obtenção de sons (sinais), imagens e odores (vide a detecção de explosivos, gases ou drogas com sensores), de maneira que ampliem as possibilidades dos sentidos humanos.

Nos dois últimos anos, várias megaoperações desencadeadas pela Polícia Federal brasileira trouxeram à tona uma gama de equipamentos e procedimentos com o emprego de meios eletrônicos de captura de dados. É oportuno lembrar que coletam dados, pois conseguem alcançar apenas aquilo para o qual foram programados pela Inteligência humana.

Um número muito grande de sensores está habilitado a varrer o espectro eletromagnético e coletar, analisar (sem juízo de valor, claro), armazenar e disponibilizar os mais variados conjuntos de

dados que circulam pela Terra. A perspectiva é de que esse número cresça ainda mais com a disponibilização de tecnologias ainda não tornadas públicas ou sequer inventadas.

Os meios eletrônicos de coletas de dados podem ter concepção dual – serem empregados para uso normal da sociedade e também para processos de espionagem, como os celulares, os computadores etc. – ; ser de uso específico para a atividade de Inteligência, como alguns sensores de rastreamento de sinais eletromagnéticos, e de elaboração artesanal, mediante a junção de componentes eletrônicos para obter um resultado específico. Tais equipamentos são grupados em quatro gerações.

Existem sistemas de quinta geração de origem e uso militar pelas grandes potências (e não por todas) que fogem do escopo do trabalho de Inteligência Corporativa ou Institucional com a capacitação tecnológica nacional, como o sistema Echelon ou Tecnologia Tempest, que não são objeto deste documento.

De maneira ampla, pode-se estabelecer uma metodologia de estudo dos meios usados nas chamadas interceptações eletrônicas, não importando qual objetivo da missão – sons, imagens e odores.

Existem quatro possibilidades:

- mediante acesso ao aparelho – telefone fixo ou celular, computador, transmissor ou sensor;
- mediante rastreamento do sinal de transmissão do dado – com uso de computadores portáteis, antenas, radares, estações rádio-base (ERB) etc.;
- mediante acesso aos chamados “provedores” que nada mais são que conexões da vasta rede mundial de computação ou telefonia;

- mediante acesso ao ambiente onde são produzidos os dados e as informações sensíveis das organizações, nas chamadas “interceptações ambientais”.

Cada uma dessas possibilidades indica uma gama de ações que pode ser efetuada, podendo-se inferir pelo acesso do operador a um ponto do sistema, obrigando sua exposição (momento crítico para ele) à segurança ou à CI da organização. Quando não precedidas de autorização judicial, as interceptações são ilegais.

O acesso ao ambiente, é bom esclarecer, pode ser feito de forma indireta – à distância –, com uso de laser ou infravermelho (IR), quando ocorre a transformação de som e imagem em luz para transmissão.

Um fato importante na questão dos meios eletrônicos como Técnica Operacional é que eles são precedidos de Rec Op, de Recrutamento (eventualmente), de disfarce (idem), de EC (idem).

Ninguém planta um microfone sem dados bem avaliados a respeito do alvo.

Finalizando, pode-se afirmar que o uso de meios eletrônicos em processos de Inteligência tem possibilidades quase ilimitadas de emprego em face da gama de equipamentos em uso e por serem ainda inventados.

Cabe aos operadores de CI serem criativos para não serem surpreendidos.

Recrutamento

O recrutamento consiste em fazer alguém, dentro da organização, trabalhar em proveito dos objetivos da ação de espionagem.



O recrutado pode saber que está sendo “operado” ou não, depende do seu recrutador. Muitas vezes pessoas recrutadas fazem coisas por solicitação de por outras, sem a malícia de perceber que estão sendo usadas.

O recrutamento é uma Téc. Op. complexa que explora as vulnerabilidades humanas – amor, ganância, ego ou insatisfações, basicamente – ou outras motivações com finalidades específicas de obter dados. Ele possui quatro fases – assinalação, seleção, operação e desmobilização.

O recrutado pode ser selecionado por ter acesso direto ao dado sensível objeto de cobiça ou à pessoa que tem o dado.

Na fase da seleção o recrutador se expõe, ocasião em que o alvo pode detectar a tentativa de recrutamento.

Como nas demais Téc. Op., normalmente é utilizada em conjunto com outras.

Entrada

Consiste no conjunto de ações de que se vale um operador de Inteligência para penetrar em uma instalação ou área-alvo.

Normalmente acontece após um Rec. Op. no qual são identificados e avaliados os acessos e os sistemas de segurança, os tipos de portas e fechaduras, alarmes etc.

Uma entrada é um recurso extremo, empreendido quando não se tem outra possibilidade de cumprir a missão. Ela é realizada com um ou mais de um dos seguintes os objetivos: buscar dados, plantar dados ou escutas e desinformar.

Uma entrada implica um operador muito experiente com múltiplas capacidades. Ele pode não deixar vestígios da ação ou, de maneira proposital, deixar vestígios mascarando a verdadeira intensão, como simulando um roubo.

A identificação de vestígios de entrada pode indicar a ação de espões corporativos.

Uso da Tecnologia pela Inteligência

Desde a mais remota Antiguidade o homem buscou tecnologias que o auxiliassem a atender às suas necessidades básicas, inicialmente, e, logo em seguida, aquelas outras que pudessem contribuir para o seu conforto e para sua evolução ou satisfação pessoal.

É fácil afirmar que todas as tecnologias desenvolvidas pelo ser humano, ao longo dos tempos, tiveram por finalidade:

- ampliar seus sentidos (audição, visão, tato, olfato e paladar);

- substituir esses sentidos na ausência do ser humano, em determinado local ou situação de risco;
- proteger em suas empreitadas contra seus semelhantes e contra os seus predadores naturais;
- conceder poder sobre outros homens e sobre a natureza;
- aumentar sua expectativa de vida;
- ampliar, em muito, sua capacidade de armazenar conhecimentos (memória);
- prever o futuro.

Assim, o homem fez uso de sua Inteligência (propriedade do intelecto) para adquirir o conhecimento que lhe permitisse atender a esses desígnios, armazená-lo, resgatá-lo e disseminá-lo, além de proteger, o quanto pôde, aquela informação ou aquele conhecimento que lhe concedesse uma primazia, uma vantagem econômica ou alguma forma de poder.

Como a atividade de Inteligência está entre aquelas áreas do conhecimento aplicado e de ampliação deste, é preciso ser um pouco sociólogo, antropólogo, comunicador, linguista, psicólogo, estatístico, médico, cientista, atleta e, mais modernamente, cientista político neurocientista para desenvolvê-la, não há como prescindir do uso do que há de mais moderno em termos de tecnologia.

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS



As organizações e os conflitos

Vamos entender como conflitos toda ocorrência, imprevista, que ocasione prejuízos materiais, humanos e perda de mercado. O conflito tem sempre um grande potencial para prejudicar a imagem da Organização, tornando-a vulnerável perante seus clientes.

Os recursos humanos são o principal capital de toda Organização moderna. Não obstante, os conflitos, quase sempre, nascem em elementos ou grupos desses recursos. É de suma importância que o gestor de segurança esteja atento a essas particularidades, bem como a outras variáveis que possam surgir no decorrer de um conflito.

Para fazer frente aos conflitos é muito importante não se esquecer dos conceitos aprendidos até este momento, recordar das investigações na ambiente corporativo e do cálculo do risco. Usar todos os conceitos aprendidos em Inteligência e procurar se antecipar aos conflitos:

- levante as hipóteses mais prováveis de conflitos na sua organização e elabore um plano para facilitar a sua atuação como mediador;
- constitua um gabinete para mediar conflitos. instrua e prepare um mediador de conflitos ou prepare-se para exercer essa função;
- relacione todos os profissionais aos quais sua organização poderá ter necessidade de recorrer. liste endereços, e-mail e telefones;
- médicos, hospitais, hotéis, consultores, mecânicos, advogados, padres etc. (tudo de acordo com as hipóteses de conflitos levantados).

Da própria definição de conflito, decorre a impossibilidade de estarmos preparados para todos os seus tipos. No entanto, considerando-se o ramo de atividade da Organização, é possível, levantarmos as hipóteses mais prováveis dessas ocorrências.

A principal preocupação será sempre com a imagem e com a conduta da Organização e dos principais executivos que a representam.

Dentre as principais hipóteses de conflitos possíveis de serem levantadas, podemos listar:

- greves;
- desavenças entre funcionários;
- ameaças aos executivos;
- acidentes rodoviários;
- desabamentos;
- acidentes Aéreos;
- demandas trabalhistas;
- acidentes ecológicos;
- incêndios;
- problemas de imagens ou conduta;

- acusações diversas;
- outras.

Ocorrendo o conflito, mais importante do que saber o que fazer é saber o que não fazer. Não agrave o conflito pela tomada de medidas erradas. Delimite o conflito. Caso configure ilícito penal, recorra às forças policiais. Nesse caso procure limitar-se a mediar trocando tempo por segurança, até a chegada das forças policiais. Se não for esse o caso, então o problema é seu. Prepare-se para enfrentá-lo e resolvê-lo.

Parâmetros do mediador

Mediar conflitos requer calma, discernimento, objetividade, persistência e foco nos resultados pretendidos. Quaisquer que sejam os conflitos, o resultado a ser buscado será, sempre, evitar perdas, ou, quando impossível, minimizá-las. Perdas de todos os tipos, fique bem claro, a começar pelas vidas humanas, inclusive a vida do agressor, se for o caso.

A postura fundamental do mediador será, sempre, a de se mostrar focado, sabendo todos os passos a serem tomados. Posturas vacilantes comprometem os resultados buscados.

Sabemos que existem várias possibilidades de conflitos, em consequência, procurar uma fórmula é perda de tempo. Cada conflito deverá ser tratado de forma que se obtenha os resultados buscados, ou seja, evitar perdas. No entanto, algumas posturas podem orientar as negociações. Essas posturas podem ser entendidas como grandes verdades sobre o desenvolvimento de um dado sistema de mediação de conflitos:

- 1) Não estabeleça prazos audaciosos demais. Tentar atropelar prazos, normalmente, leva ao desastre. Prazo é prazo. Conceda-se um prazo razoável, que não lhe obrigue a trabalhar

queimando etapas, mas que também não passe a ideia de que o mediador está perdido.

- 2) Tenha bem claro que nem toda mediação será um sucesso. Dessa maneira, saiba identificar o momento de impasse, no qual a negociação não evolui mais, e passe para a ação. Os conflitos, quando chegam a esse ponto, normalmente, ocasionam perdas. Lembre-se que evitar perdas é o seu grande foco.
- 3) A estrutura hierárquica tradicional só atrapalha. Lembre-se que a responsabilidade final será sempre do mediador, dessa maneira, ficar ouvindo superiores e subordinados, nesse momento, leva a indecisões. Procure criar um método seu de gerenciar e mediar crises. O momento de tirar dúvidas, discutir e aprender é fora do conflito. Procure aprender tudo que puder antes que o conflito ocorra. Durante o conflito, quaisquer tipos de vacilos podem levar ao caos.
- 4) Preste atenção aos sinais existentes no local do conflito (mercado, locais de negociações, partes envolvidas, flutuações de humores, ocorrências emotivas etc.). Muitas vezes, pequenas variações levam as partes a radicalizarem. Prepare-se para esse tipo de ocorrência. Não seja surpreendido. Procure manter, sempre, a iniciativa.
- 5) Escolha atributos significativos para sua parte. Caso você consiga impor ao agressor ou oponente um ou mais atributos diferenciais entre as duas ou mais partes em conflito, isso criará incertezas e indecisões das quais você poderá se aproveitar.
- 6) O que serve para um cliente pode não servir para o próximo, ou seja, assegure-se de que os atributos nos quais você começou a trabalhar são válidos e estão inseridos no contexto do conflito no qual você está mediando.

- 7) Nada pode parar a automação. Da mesma forma que você tentará, desesperadamente, descobrir uma fórmula que lhe conduza ao sucesso, seu oponente estará buscando uma fórmula para conseguir o seu insucesso. Procure delinear suas ações e propostas e tente levantar seus próximos passos. É uma maneira muito eficiente de evitar surpresas.
- 8) Busque soluções eficientes e criativas, aproveite as oportunidades, entenda que seu oponente também o estará monitorando e procurando descobrir seus próximos passos. Procure surpreender. A surpresa imobiliza o oponente.
- 9) Escolha a ferramenta mais adequada para cada situação. Verifique os meios disponíveis. De nada adianta uma elaboração mental brilhante caso os meios não estejam disponibilizados. Procure traçar cenários dos possíveis conflitos os quais você poderá ser chamado a mediar. Levante tudo o que possa ser necessário para conduzir essas negociações. Procure se acercar desses meios, de formas a tê-los a mão em caso de necessidades.
- 10) Soluções técnicas nem sempre podem ser implantadas. Cuidado com as posturas que valorizam demais essas soluções. As soluções técnicas, normalmente, só funcionam bem em casos especialíssimos, nos quais estejam presentes uma série de condicionantes. No entanto, o uso de soluções tecnológicas pode ser inevitável. Procure pensar como surpreender usando tecnologia, às vezes funciona bem.
- 11) Ajuda on-line ou da mídia (noticiário de TV ou rádio) pode ser útil. Muitas vezes a imprensa revela dados importantes do oponente, de sua situação ou do seu dispositivo.
- 12) Não acredite em tudo que vem pela internet ou pela imprensa. Tenha em mente que desinformações existem e são muito utilizadas.

- 13) Experiência em simulações pode ser de serventia. Havendo tempo e possibilidades, treine as ações que pretende empreender. Procure montar o dispositivo no qual está desenrolando-se o conflito, se for o caso.
- 14) Não esqueça que previsão e realização nem sempre saem como planejado. Procure traçar planos alternativos, conhecidos como Plano B ou Plano de Contingência.
- 15) Não esqueça de levar em consideração as dificuldades das pessoas envolvidas nas execuções das ações. Procure tirar todas as suas dúvidas. Dê suporte técnico, profissional e psicológico. Treine, caso haja tempo e possibilidades.
- 16) Acostume-se a trabalhar sob pressão. O que mais existe em mediações de conflitos são pressões.
- 17) Acredite em você mesmo. Tenha confiança. Lembre-se de que, caso o mediador vacile, toda a equipe irá começar a perder a confiança.
- 18) Vá até o fim. Nunca desista. Lute. Saiba ganhar ou perder. Em caso de fracasso, não abandone sua equipe ou os que o ajudaram a conduzir o processo. Agradeça e estimule-os. Novos desafios virão.

Medidas a serem tomadas

Ocorrendo o conflito, o fundamental é ter elencado todos os passos a serem dados. Lembrar, mais uma vez, que não existem fórmulas, no entanto, algumas medidas são básicas:

- não fique imobilizado. Mostre claramente que a Organização sabe o que deve ser feito;
- não demonstre surpresa (não babe etc.);
- conheça as medidas básicas, aplicáveis a quaisquer conflitos, e desfile-as para a imprensa, se for o caso. Cuidado com as

“cascas de banana”. Não invente: “O sr. é que está falando isso...”;

- ninguém ressuscita. Respeite os mortos, mas preocupe-se mais com os feridos e parentes das vítimas;
- acione os Órgãos de socorro, o mais rápido que puder: Bombeiros (tel. 193), Polícia Militar (tel. 190), Aeronáutica, Defesa Civil etc.;
- providencie equipe da empresa a ser deslocada para o local;
- o conflito deve ter um dono. Só ele concede declarações;
- respeite a dor alheia. Forneça todos os dados à imprensa. Não forneça fotos e filmagens. Diga que não as possui ou que a Organização não teve acesso a elas;
- entenda a imprensa. Os jornais são matinais, ao meio-dia e noturnos. A imprensa irá pressionar para ter várias entrevistas diárias. Explique-lhes que é impossível gerar fatos novos nessa velocidade;
- um laudo da aeronáutica leva 90 dias;
- somente o mediador do conflito deve falar com a imprensa em horário previamente marcado. Não conceda entrevista exclusiva. Trate todos com igualdade. Não guarde mágoas de nenhum órgão de imprensa. A imprensa briga pelo “furo”, porém é altamente corporativista. Se brigar com um órgão, vai acabar sendo atacado por todos;
- nas entrevistas ou fora delas, não minta. O difícil é falar uma única mentira;
- não contar a verdade conhecida, ou toda a verdade, não significa mentir. Assim, administre a verdade;
- procure ser cordial com a imprensa. Cative-os, se for possível;
- não use a imprensa para atacar ninguém. Quem está no olho do furacão não deve espremer;

- reúna todas as vítimas, ou seus familiares, se for o caso, em um único local. Alugue um hotel, por exemplo;
- preste toda a assistência possível;
- seja solidário;
- designe funcionários treinados para fazerem “operação presença”;
- comunique-se com eles. Na primeira oportunidade, fale sobre os aspectos jurídico legais, seguros etc. Iniba falsas expectativas;
- mantenha as atividades normais da Organização. Mostre-se confiante. Se necessário, faça reciclagem nos funcionários. Após o acidente do voo 402 da TAM, há alguns anos, aviões chegaram a decolar com o piloto e a tripulação. Nenhum passageiro. Era isso ou a falência;
- saiba gerenciar o tempo. Use-o em seu favor. Com o passar do tempo, outros fatos, em outros lugares, irão, normalmente, acontecendo. O seu conflito acabará por sair do noticiário. No entanto, isso não significará que ele não existiu. Cuidado para que ele não seja eleito pela imprensa como o “o escândalo do ano”. Assim, procure resolver os problemas pendentes, por meio de acordos, o mais rápido possível;
- dê prioridade ao acordo amigável entre as partes. Quaisquer demandas judiciais são demoradas, mantendo o conflito latente. Um mau acordo, muitas vezes, é preferível a uma demanda judicial;
- saia do olho do furacão o mais rápido que puder. A maneira correta e mais desejável para fazer isso é encerrar todas as demandas;
- em casos com vítimas fatais, as pessoas mais habilitadas a prestarem assistência aos familiares são religiosos;

- converse previamente com esses assistentes. Lembre-se que a assistência é humanitária, porém, no mundo atual, tudo custa dinheiro. Assim, não se esqueça de acertar o lado financeiro;
- há casos de Organizações “achacadas” no pós-conflito;
- havendo traumatizados, a assistência psicológica é de fundamental importância;
- essa assistência, muitas vezes, deve ser estendida aos familiares;
- não se esqueça de acertar os custos dessa assistência;
- procure tornar o tempo de angústia o mais agradável possível:
 - ✓ – cabeleireiros; manicuras; barbeiros; filmes etc.;
 - ✓ – use e abuse da criatividade: guloseimas etc.;
 - ✓ – deixe transparecer, claramente, que a Organização está fazendo tudo que pode para minorar a situação pela qual o grupo de vítimas está passando.

Lidando com a imprensa
Muitas vezes o mediador de conflitos será instado a prestar declarações à imprensa. Nesse momento todo cuidado é pouco. Lembrar que o famoso “nada a declarar” é antipático, não funciona e desperta má vontade. Então fale. Fale conscientemente. Observe alguns parâmetros:

1. manter a calma;
2. pensar para falar;
3. estar preparado;
4. evitar especulações;
5. não ter medo de perguntar;

6. não ser evasivo ou mentiroso;
7. pensar na edição da mensagem;
8. evitar expressões negativas;
9. ser autêntico e solidário;
10. não falar em off;
11. não fixar olhar na câmera;
12. não aceitar provocações;
13. transmitir segurança;
14. ser resistente às decepções;

Nas entrevistas concedidas para a imprensa, procure passar, nas entrelinhas, que assistências religiosa e psicológica estão sendo prestadas. Por exemplo: Em conversa com o Padre José, que está nos auxiliando. . .

Não se esqueça

Durante todo processo de duração de um conflito, o mediador será solicitado e chamado a decidir sobre inúmeras variáveis, particularidades e solicitações, quer de prejudicados envolvidos, quer da mídia de uma maneira geral. Dessa maneira, é muito comum que vários aspectos acabem relevados a um segundo plano ou mesmo que sejam completamente esquecidos. No entanto, algumas condutas jamais poderão entrar nesse rol de esquecimentos:

- aja com rapidez;
- mantenha todas as atividades;
- não dê desculpas esfarrapadas;
- não jogue a culpa nos outros;
- reúna os prejudicados;
- converse com eles;
- resolva os problemas deles;
- não minta;
- não fuja da imprensa.

**Conheça as ferramentas
para Gestão de Segurança
Empresarial que eu utilizo
e recomendo.**

Quero Conhecer Agora!

**Compartilhe esse e-book
com outras pessoas e ajude-
as no desenvolvimento de
suas carreiras profissionais.**



REFERÊNCIAS

ACCIOLI, Wilson. Teoria geral do estado. Rio de Janeiro: Forense, 1985.

ALMEIDA, Martinho Isnar Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001. BLAINEY, Geoffrey. Uma breve história do mundo. São Paulo: Fundamento Educacional, 2007.

BLIX, Hans. Desarmando o Iraque. Tradução Roberto M. Gonçalves, Áurea Akemi. São Paulo: A Girafa, 2004. BOAR, Bernard. Tecnologia da informação. A arte do planejamento estratégico. São Paulo: Berkeley, 2002. BOBBIO, Norberto. Estado, governo, sociedade. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. Planejamento da segurança empresarial. Metodologia e implantação. São Paulo: Cia das Artes, 1999.

CARDOSO, Alberto Mendes. Os treze momentos da Arte da Guerra: uma visão brasileira da obra de Sun Tzu. Rio de Janeiro: Record, 2005.

CASTRO, Tiago de. Espaço geográficos. Sistemáticas de estudo. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1995.

CENTRO DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO. NÚCLEO DE IC. Inteligência para pequenas empresas. Brasília: GH Comunicação Gráfica, 1999.

CLAUSEWITZ, Carl Von. Da guerra. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1979.

DANAS FILHO, Diógenes. Segurança pessoal. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2002.

DEFARGES, Philippe Moreau. Problemas estratégicos contemporâneos. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1999.

DENÉCÉ, Eric. A história secreta das forças especiais: de 1939 a nossos dias. Tradução Carolina Massuia de Paula. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

DROGIN, Bob. Curveball: espionagem, intrigas e informações que provocaram a guerra. Tradução Ricardo Gozzi. São Paulo: Novo Conceito, 2008.

DUGAN, Willian R. O estalo de Napoleão: o segredo da estratégia. Tradução de Marina Americano. São Paulo: Francis, 2005. DVIR, Avi. Espionagem empresarial. São Paulo: Novatech, 2003.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). Fundamentos doutrinários da Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro: ESG, 2005.

II ENCONTRO DE ESTUDOS, Z, 2004, Brasília. Terrorismo. Brasília: Gabinete de Segurança Institucional; Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais.

ESTEVES, Diniz. Defesa antiviolação. Brasília: Horizonte, 1994.

GAJ, Luis. O estrategista: do pensamento à implantação na organização, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GALBRAITH, J. Kenneth. Anatomia do poder. São Paulo: Madras, 2001.

GLENNY, Misha. McMáfia: crime sem fronteiras. Tradução Lucia Boldrini. São Paulo: Companhia das Letras, 2008. GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. Inteligência competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOMES, Sérgio Olímpio et al. REAJA! Prepare-se para o confronto. São Paulo, 1998.

GRUMBACH, Raul J. Prospectiva – Ciência do futuro – A chave para o planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Catan, 1997.

HOBBSAWN, Eric. Era dos extremos. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KEEGAN, John. Inteligência na guerra: conhecimento do inimigo, de Napoleão à Al-Qaeda. Tradução de S. Duarte. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

KELLER, Albert. Teoria geral do conhecimento. São Paulo: Loyla, 2009. KENT, Sherman. Informações estratégicas. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1976.

LARES, B. M. Planejamento no Brasil. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAVAREDA, Antônio. Emoções ocultas e estratégias eleitorais. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

MAGNOLLI, Demétrio. O grande jogo: política, cultura e ideias em tempo de barbárie. São Paulo: Ediouro, 2006. MANDARINI, Marcos. Segurança corporativa estratégica. Fundamentos. Barueri, São Paulo: Manole, 2005. MAQUIAVEL, N. O Príncipe. Coleção "Os Pensadores". São Paulo: Abril Cultural, 1979.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul J. Cenários prospectivos. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MEAD, Walter Russel. Poder, terror, paz e guerra: os Estados Unidos e o mundo contemporâneo sob ameaça. Tradução Bárbara Duarte. Prefácio Arthur Ituassu. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

MILLER, Jerry P. O milênio da Inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MITNICK, Kevin D.; SIMON, Willian L. A arte de enganar. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

NAÍM, Moisés. Ilícito: o ataque da pirataria, da lavagem de dinheiro e do tráfico à economia global. Tradução de Sérgio Lopes. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

NEVES, Roberto Castro. Crises empresariais com a opinião pública. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico. São Paulo. Atlas, 2004a.

PENN, Mark J. Microtendências. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

PERKINS, John. Confissões de um assassino econômico. Tradução de Henrique Amat Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2005.

PINSK, Jaime (Org.). O Brasil no contexto 1987-2007. São Paulo: Contexto, 2007. PLATT, Washington. A produção de informações estratégicas. Rio de Janeiro: Agir, 1974.

PORTO, Cláudia; Nascimento, Eliomar; Buarque, Sergio C. Cinco cenários para o Brasil. 2001-2003. Rio de Janeiro: Nórdica, 2001.

PRESCOTT, John; Miller, Stephen. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002. RAPOSO, Amerino. Dimensões da estratégia. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 1990.

Relatório da CIA: como será o mundo em 2020/apresentação de Fernando Adler; introdução de Heródoto Barbeiro; tradução de Cláudio Blanc e Marly Netto Peres. São Paulo: Ediouro, 2006.

RESENDE, Denis Alcides. Tecnologia da informação integrada à Inteligência empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. Gestão de risco empresarial. Osasco, São Paulo. Novo Século Editora, 2002.

SAUNDERS, Frances Stonor. Quem pagou a conta? Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SCHWARTZ, Peter. Cenários. As surpresas inevitáveis. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SÊMOLA, Marcos. Gestão da segurança da informação: uma visão executiva. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SHENON, Philip. A comissão: a história sem censura da investigação sobre o 11 de setembro. Tradução Constantino K. Korovaeff. São Paulo: Larousse do Brasil, 2008.

SOUSA, Herbert. Como se faz análise de conjuntura. Petrópolis: Vozes, 1994.

STRONG, Sanford. Defenda-se. Manual de sobrevivência ao crime urbano. São Paulo: Harbra, 2000. SUN TZU. A arte da guerra. Rio de Janeiro: Record, 1983.

TALLEB, Nassim. A Lógica do cisne negro: o impacto do altamente improvável. Tradução de Marcelo Child. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

TARAPANOFF, Kira (Org.). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. TAVARES, M. C. Planejamento estratégico. São Paulo: Harbra, 1991.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heide. Guerra e antiguerre. Rio de Janeiro: Record, 1993.

TORRES CUÉLLAR, Juan Carlos. Operação Xequê: a verdadeira história do resgate de Ingrid Betancourt. Tradução Sandra Maria Dolinsky. São Paulo: Planeta Brasil, 2009.

TURNER, Stanfield. Queime antes de ler. Presidentes, Diretores da CIA e espionagem internacional. Tradução Bruno Casotti. Rio de Janeiro: Record, 2008.

VIEGAS, Waldyr. Fundamentos lógicos da metodologia científica. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. WEINER, Tim. Legado de Cinzas. Uma história da CIA. Tradução Bruno Casotti. Rio de Janeiro: Record, 2008.

WELZER, Harald. Guerras climáticas: porque mataremos e seremos mortos no Século XXI. Tradução Willian Lagos. São Paulo: Geração Editorial, 2010.

WHITTAKER, David J. (Org.). Terrorismo – um retrato. Tradução de Joubert de Oliveira Brízida. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2005.

WRIGHT, Laurence. O vulto das torres: a Al-Qaeda e o caminho até o 11/9. Tradução Ivo Koritowski. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.