



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

ANTONIO ERIVANDO **GALDINO** SOUSA, Cap Av

O emprego da Inteligência Competitiva nas OM do COMPREP

Rio de Janeiro
2020

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
COORDENADORIA ACADÊMICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2020

ANTONIO ERIVANDO **GALDINO** SOUSA, Cap QOAV

O emprego da Inteligência Competitiva nas OM do COMPREP

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de MBA em Gestão Pública com Ênfase em Gestão de Projetos e Processos.

Área de Concentração: Administração Militar
Orientador: Maj Int Susan Kelly Paulo Andrade

Rio de Janeiro
2020

ANTONIO ERIVANDO **GALDINO** SOUSA, Cap Av

O emprego da Inteligência Competitiva nas OM do COMPREP

Trabalho de conclusão de curso apresentado
no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da
Aeronáutica.

Aprovado por:

Susan Kelly Paulo Andrade – Maj Int
EAOAR

Alexandre Fontoura da Silva – Maj Inf
EAOAR

Antonio Pereira Damasceno Neto – Cap Av
EAOAR

Rio de Janeiro
Julho de 2020

RESUMO

No mundo globalizado as informações se modificam e disseminam de forma mais rápida e intensa, acarretando alterações, incertezas econômicas, no ambiente das organizações e com isso, propiciando a necessidade de novas estratégias para se evitar desperdícios. Visto isso, faz-se necessário, para se obter uma gestão eficiente, a identificação e o monitoramento dessas ações de forma que as Organizações Militares (OM) do Comando de Preparo (COMPREP) se antecipem a eventuais problemas resultantes das mudanças do meio que a permeia. Portanto, este ensaio tem como objetivo defender que a Inteligência Competitiva deve ser empregada nas OM do COMPREP com o objetivo de se obter uma gestão estratégica mais eficaz. Nesse contexto, por meio do emprego da Inteligência Competitiva (IC) a OM passará a realizar a prospecção e o monitoramento do ambiente no qual se encontra, a fim de transformar as informações obtidas em conhecimento, *intelligence*. Logo, aumentando o conhecimento organizacional da OM, por meio de processo de constante atualização e de fácil acesso, oportunizando ao Comandante daquela OM a capacidade de produzir estratégias a curto, médio e longo prazo. Além disso, a IC permite ao gestor da OM do COMPREP obter a informação correta no momento correto para que ele possa decidir com maior precisão, ou seja, a capacidade de tomar as melhores decisões, reduzindo as incertezas e com isso mitigando os riscos. Portanto, entende-se que o emprego da IC, na FAB, incrementará a geração de conhecimento e possibilitará tomadas de decisão informadas que aperfeiçoarão a gestão estratégica destas.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. *Intelligence*. Tomada de decisão. Concepção de Estratégia. COMPREP.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário nacional, dinâmico e com incertezas econômicas, tende a impactar diretamente na funcionalidade/operacionalidade da Força Aérea Brasileira (FAB). Assim como, a grande disseminação de informações sem fundamento, que vivenciamos atualmente, exige uma maior atenção dos tomadores de decisão das Organizações Militares (OM) do Comando de Preparo (COMPREP) em face as transformações, que atingem direta e indiretamente o ambiente em que estão envolvidos. Pois, para o alcance dos resultados exigidos há a necessidade de se construir uma estratégia bem definida e fundamentada.

Estes resultados são consequências das decisões adotadas na Organização. No entanto, em diversas ocasiões o processo decisório não é conduzido da melhor forma, fazendo com que por diversas vezes o resultado atingido não seja o adequado.

Visto isso, como forma de diminuir esse risco e aumentar a eficácia de suas decisões, os Comandantes, Chefes e Diretores de Organizações do COMPREP devem buscar mecanismos que possam ajudá-los na identificação e no acompanhamento dos fatores que contribuem para o processo decisório, com a finalidade de produzir subsídios para um planejamento consciente. Pois, entende-se, de acordo com a literatura, que aqueles gestores que ficarem estagnados diante das mudanças do seu ambiente, tendem a não alcançar os resultados esperados.

Diante do exposto, este trabalho defende a utilização da Inteligência Competitiva (IC) nas organizações do COMPREP para se obter uma gestão estratégica mais eficaz.

Pois, empregando a IC em sua OM, o gestor passará a recolher e monitorar ativamente informações do meio no qual está inserido, transformando-as em *intelligence* ao realizar o tratamento destas, aumentando assim o conhecimento a ser utilizado em prol da organização por meio da concepção de estratégias.

Assim como, o gestor de uma OM em posse da *intelligence* em momento oportuno, tende a reduzir a incerteza aumentando a capacidade de tomar melhores decisões de acordo com o contexto em que está inserido, tornando a estratégia da sua organização mais eficiente e eficaz.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Incremento do conhecimento para a concepção de estratégias

Valentim (2003) em seus trabalhos afirma que a IC é um processo que investiga o ambiente da organização, com o objetivo de identificar oportunidades e mitigar os riscos, por meio da construção do conhecimento, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo. Já o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2020), em seu website, define IC como sendo um processo para se antecipar às exigências de mercado baseando-se nas informações coletadas dos clientes, concorrentes e fornecedores.

Appio et al (2009) defende que a avaliação do ambiente no qual se está inserido é indiscutível para todos os tipos de Organizações, inclusive para as sem fins lucrativos. Porém, diferentemente do conceito de Gestão do Conhecimento Operacional, já aplicado no âmbito do COMPREP por meio da NOPREP/OPR/04A (BRASIL, 2019), que visa a criação de banco de dados das operações, a IC fará uso de informações selecionadas oriundas do âmbito externo que complementam a Gestão do Conhecimento, na construção do conhecimento como um todo.

Ao analisarmos estas definições de IC podemos enquadrar esses conceitos a realidade das OM do COMPREP identificando os elementos supracitados pelo SEBRAE no universo das OM. Deste modo, no ambiente das OM sugere-se que a população brasileira é o cliente, os prestadores regionais de serviços terceirizados e os delineadores da gestão pública nacional os fornecedores, e como o Brasil vivencia a paz com outras nações, pode-se dizer que o principal concorrente da FAB na atualidade é a conjuntura nacional de incertezas.

Deste modo, esse acompanhamento do meio, relatado nos conceitos supracitados, é indispensável para a gestão, pois a velocidade de tramitação das informações faz com que a todo momento surjam elementos que modificam o ambiente das OM. Atualmente, as OM do COMPREP empregam a Matriz SWOT como ferramenta de análise do ambiente, porém a sua utilização é restrita ao universo interno das OM com pouca exploração ao ambiente externo. E principalmente, não existe um banco de dados que seleciona e condensa as informações captadas.

E, como bem salienta Barbosa (1997 apud MORENO, 2007), “uma das características mais marcantes do ambiente profissional moderno é o crescimento

exponencial do número de fontes internas e externas de informação”. Denotando assim, a importância da seleção das informações por parte das OM, em virtude das diversas fontes não confiáveis.

Sendo assim, o emprego da IC, surge para suprir essa deficiência por meio da identificação da necessidade e do acompanhamento constante dos clientes, fornecedores e concorrentes. Esta identificação e acompanhamento ocorreriam nas OM do COMPREP por meio das informações difundidas pelos meios de comunicação local, com o intuito de se ter um melhor entendimento do momento político ou econômico regional, pesquisas socioeconômicas regulares com os militares da OM, bem como, o acompanhamento das atualizações das regulamentações da gestão pública e o surgimento de novas tecnologias.

Estas ações têm por objetivo analisar e selecionar as informações que serão transformadas em conhecimento, pois segundo Kahamer (1996) nem toda informação se torna *intelligence*. Visto que, o conhecimento gerado oportuniza a criação de planejamentos de contingências com a finalidade de aproveitar as oportunidades e suprimir as ameaças com base nas forças inerentes e na mitigação das fraquezas da OM, não permitindo assim informações errôneas.

Para Nunes (2013), na IC o conhecimento é procurado e gerado com propósito específico, para ser empregado com finalidade estratégica. Por exemplo, com o emprego da IC, as OM teriam capacidade de montar bancos de dados em conjunto com outras organizações militares da FAB e de outras Forças, no intuito de identificar os prestadores de serviço com histórico de problemas em suas contratações. Com isso, reduziria o risco de desperdício de verbas, cada vez mais escassas, ao se projetar um acompanhamento mais próximo da execução dos serviços e com a capacidade de identificar mais facilmente argumentos que subsidiem a produção de Processo Administrativo de Apuração de Irregularidades (PAAI), no caso, de problemas com o fornecedor.

Portanto, de acordo com Kahamer (1996), o aumento do conhecimento advindo do emprego da IC resultará em diversas vantagens estratégicas para as OM do COMPREP, tais como: o aprendizado com as falhas de outras OM através da consulta ao conhecimento produzido, *intelligence*, o que auxiliaria na diminuição de desperdícios financeiros na contratação de obras, bem como auxiliaria na produção de novas estratégias; Manter o conhecimento atualizado sobre as mudanças políticas, regulamentares e legislativas ditadas pelos órgãos de auditoria, tais como

o Tribunal de Contas da União (TCU), com o objetivo de evitar impactos à gestão da OM; Facilidade para implementar novas ferramentas de gestão no âmbito da OM por meio de um maior conhecimento organizacional; entre outras.

Sendo assim, a IC se apresenta como um processo estratégico de grande valia na construção do conhecimento organizacional. O seu emprego propicia subsídios para a construção de uma gestão estratégica mais eficaz nas OM do COMPREP.

2.2 Tomada de decisão informada

Constantemente o ser humano é submetido a situações que requerem uma tomada de decisão e quase sempre estas envolvem riscos. Segundo Quelopana (2003) tomar uma decisão é uma ação de escolha em face de uma situação apresentada. Simon (1979) salienta que os gestores de organizações, tais como as OM da FAB, se veem corriqueiramente em situações, sejam elas simples ou complexas, que requerem uma tomada de decisão ou resolução de um problema. Para Mintzberg (1995 apud MORENO, 2007, p.17) a ação de decidir determina os rumos da organização.

Em virtude da importância da tomada de decisão, os gestores das OM do COMPREP devem, sempre que possível, basear suas escolhas em informações consistentes e confiáveis, principalmente quando se tratar de assuntos mais complexos, tais como: priorização do Plano de Obras, distribuição de horas de voo e construção do Plano de Trabalho Anual (PTA). No entanto, por vezes, nem todas as informações pertinentes são levantadas, fazendo com que, nem sempre, a melhor decisão seja adotada.

Por exemplo, todos os anos os gestores das OM do COMPREP realizam a confecção do seu PTA, que engloba a OM por completa. E para sua priorização são realizados estudos com base na Matriz SWOT e na tabela de GUT, duas ferramentas conceituadas de administração. Porém, a decisão fica restrita às informações relatadas na SWOT, e priorizadas cartesianamente pela GUT com base nos dados levantados, que por vezes são incompletos. Resultando em decisões precipitadas.

Com o emprego da IC, que segundo Nunes (2013) o propósito é produzir estratégias para nortear a tomada de decisão para o alcance de melhores resultados,

o gestor teria a capacidade de traduzir o conhecimento gerado em ação, por meio da tomada de decisão informada.

Em virtude da conjuntura nacional, por vezes, verbas que não foram contempladas no início do ano são disponibilizadas próximo ao término da execução orçamentária anual. Fazendo com que gestores executem planos pré-existentes, mas não atualizados, ou rejeite o orçamento por falta de capacidade de execução, resultando novamente em decisões precipitadas. Visto isso, Kahamer (1996) afirma que uma das vantagens da IC é se antecipar às mudanças do concorrente, no caso da FAB a conjuntura nacional. Portanto, as OM do COMPREP por meio da IC teriam a capacidade de executar a verba disponibilizada de forma mais assertiva, ao tomar uma decisão informada que melhor atenda o momento atual da OM, e não se prenda a um planejamento pré-existente não mais prioritário, que venha a ser executado apenas para evitar a não execução do orçamento.

É importante ressaltar que uma das diretrizes básicas do Plano Estratégico da Aeronáutica (PEMAER) é a busca pela eficiência na utilização dos recursos (materiais, humanos e financeiros) disponibilizados (BRASIL, 2018). Portanto, a administração das OM do COMPREP deve adotar decisões informadas, a fim de garantir os melhores resultados e reduzir os riscos, vantagens elencadas por Kahamer (1996) como resultado do emprego da IC. Porém, Amaral (2008 apud NUNES, 2013, p.38) ressalta que deve existir uma cultura organizacional enraizada sobre a IC para que esta ação tenha capacidade de influenciar resultados.

Neste contexto, a IC se apresenta como elemento diferencial para a gestão estratégica, sendo indispensável na gestão das OM do COMPREP. Pois, “IC é dizer ao gestor o que é que ele deve fazer” (NUNES, 2013, p.24). Logo, o gestor em posse do conhecimento no momento exato, reduzirá a incerteza, aumentando a capacidade de tomar melhores decisões de acordo com o contexto em que está inserido, tornando a ação da sua organização mais eficiente e eficaz.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As correntes mudanças e a imprevisibilidade de determinados fatores do ambiente das organizações, exigem um acompanhamento contínuo e sistemático, para garantir que haja construção do conhecimento e que este aperfeiçoe a tomada de decisão, com o objetivo de se atingir uma gestão estratégica eficaz. Pois, são os resultados gerados através das decisões que definirão o futuro da OM.

Sendo assim, a IC se apresenta como um processo bem definido e proativo na construção do conhecimento, através do entendimento e acompanhamento do meio que permeia as OM do COMPREP, selecionando as informações de interesse da OM, e conseqüentemente produzindo a *intelligence*, para a produção de planos estratégicos de curto, médio e longo prazo.

Igualmente, a IC oportuniza ao gestor da OM do COMPREP uma melhor tomada de decisão, por intermédio de uma decisão mais informada que reduz as incertezas e mitiga os riscos.

Em face ao que foi exposto, defende-se que os gestores da FAB, a quem foi conferido à gestão de recursos públicos, empreguem a IC, como processo de geração de conhecimento para que possam cumprir os objetivos da Organização com uma gestão criteriosa baseada na *intelligence*, que por sua vez norteará a sua tomada de decisão, resultando em uma gestão estratégica mais eficaz.

Por fim, o emprego da IC nas OM do COMPREP, poderia ser expandido para o âmbito das Organizações do Comando da Aeronáutica (COMAER) com o intuito de aperfeiçoar a gestão estratégica destas, para o cumprimento de uma das diretrizes básicas do PEMAER que é a busca pela eficiência na utilização dos recursos disponibilizados (BRASIL, 2018).

REFERÊNCIAS

APPIO, J. et al. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na cooperativa MUZA Brasil. **Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 01-18, 2009.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Comando de Preparo. Portaria nº 128/COMPREP, de 17 de dezembro de 2019. Aprova a alteração da Norma Gestão do conhecimento operacional (NOPREP/OPR/4A). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 231, f. 18423, 19 dez 2019.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n. 222, f. 14766, 20 dez 2018.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: How to gather analyze and use information to move your business to the top**. 1º. ed. New York: Touchstone book, 1996.

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147-164, 2011.

MORENO, N. A. A informação arquivística e o processo de tomada de decisão. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, 17, n. 1, abril 2007. 13-21.

NUNES, F. **A relevância da inteligência competitiva no quadro da gestão do conhecimento e da tomada de decisão informada nas Forças Armadas**. 2013. 75 f. Trabalho de investigação individual – Curso de Estado-Maior Conjunto 12/13, Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços, Portugal, 2013.

QUELOPANA, E. M. **Conhecimento e Decisão: um estudo sobre a relação entre o conhecimento e a qualidade de decisão**. Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003.

SEBRAE. **O que é inteligência Competitiva**. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-inteligencia-competitiva,a41d6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 de jun. 2020

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. 278 p.

VALENTIM, M. L. P. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **Revista de Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 4, n. 3, junho 2003.