

# A Resiliência e os Vários Tipos de Inteligência

## 1 - Resiliência (Psicologia)

A resiliência é um aspecto psicológico definido como a capacidade de o indivíduo lidar com problemas, superar obstáculos ou resistir à pressão de situações adversas - choque, estresse etc. - sem entrar em surto psicológico. No entanto, Job (2003), que estudou a resiliência em organizações, argumenta que a ela se trata de uma tomada de decisão quando alguém depara com um contexto entre a tensão do ambiente e a vontade de vencer. Essas decisões propiciam forças na pessoa para enfrentar a adversidade. Assim entendido, em 2006 Barbosa propôs que se pode considerar a resiliência como uma combinação de fatores que propiciam ao ser humano condições para enfrentar e superar problemas e adversidades.

A resiliência não é um traço de quatro rodas, embora características pessoais possam contribuir para uma adaptação positiva a adversidades (Masten, 2014). A resiliência de um indivíduo dependerá da interação de sistemas adaptativos complexos, como o círculo social, família, cultura, entre outros. Alguns pesquisadores concordam que a resiliência pode se apresentar ou não em vários domínios da vida de uma pessoa (saúde, trabalho, etc.) e variar ao longo do tempo (Southwick et al, 2014).

### Fatores

#### *Administração de emoções*

Refere-se à habilidade de se manter sereno diante de uma situação de estresse. Ressalta que pessoas resilientes quanto a esse fator são capazes de utilizar as pistas que leem nas outras pessoas para reorientar o comportamento, promovendo a autoregulação. Segundo esse autor, quando essa habilidade é rudimentar, as pessoas encontram dificuldades em cultivar vínculos e com frequência desgastam, no âmbito emocional, aqueles com quem convivem em família ou no trabalho.

#### *Controle dos impulsos*

Um segundo fator é o controle de impulsos, tal qual é feito por Mahatma Gandhi <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Mahatma\\_Gandhi](https://pt.wikipedia.org/wiki/Mahatma_Gandhi)>, famoso líder indiano, que se refere à capacidade de regular a intensidade de seus impulsos no sistema neuromuscular (nervos e músculos). É a aprendizagem de não se levar impulsivamente pela experiência de uma emoção. O autor explicita que as pessoas podem exercer um controle frouxo ou rígido do

seu sistema muscular, visto que esse sistema está vinculado à regulação da intensidade das emoções. Dessa forma, a pessoa poderá viver uma emoção de forma exacerbada ou inibida. O controle de impulso garante a autorregulação dessas emoções ou a possibilidade de dar a devida força à vivência de emoções, tornando o grau de compreensão do autor mais sensível e apurado mediante a situação.

### ***Otimismo***

Um terceiro fator é otimismo. Nesse fator, ocorre na resiliência a crença de que as coisas podem mudar para melhor. Há um investimento contínuo de esperança e, por isso mesmo, a convicção da capacidade de controlar o destino da vida, mesmo quando o poder de decisão esteja fora das mãos.

### ***Análise do ambiente***

O quarto fator é a análise do ambiente. Trata-se da capacidade de identificar precisamente as causas dos problemas e das adversidades presentes no ambiente. Essa possibilidade habilita a pessoa a se colocar em um lugar mais seguro ao invés de se posicionar em situação de risco.

### ***Empatia***

A empatia <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Empatia>> é o quinto fator que constitui a resiliência, significando a capacidade que o ser humano tem de compreender os estados psicológicos dos outros (emoções e sentimentos). Não é "colocar-se no lugar do outro" como muitos insistem em afirmar. É sim a capacidade de sentir o mesmo que o outro sente, ao passo que o "colocar-se no lugar do outro" de certa maneira contribui para a experiencialização e direcionamento das ações compreensivas.

### ***Autoeficácia***

Autoeficácia é o sexto fator, que se refere à convicção de ser eficaz nas ações propostas. ex: Um homem alcoólatra propõe a si mesmo colocar em prática um destino longe desta doença pela seguinte ação convicta: não dar o primeiro gole.

### ***Alcance de pessoas***

O sétimo e último fator constituinte da resiliência é alcançar pessoas. É a capacidade que a pessoa tem de se vincular a outras pessoas para viabilizar soluções para intempéries da vida, sem receios e medo do fracasso.

## *Desdobramentos a partir de 2006*

No transcorrer de novas pesquisas, o Prof. Dr. Barbosa [SOBRARE] constatou a necessidade de ampliar sua investigação científica na temática da resiliência, pesquisando o mapeamento de oito modelos básicos de crenças. Esse desdobramento, conhecido como Quest\_Resiliência, é estruturado com uma abordagem teórica da terapia cognitiva <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Terapia\\_cognitiva](https://pt.wikipedia.org/wiki/Terapia_cognitiva)>, da psicologia positiva <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Psicologia\\_positiva](https://pt.wikipedia.org/wiki/Psicologia_positiva)> e da teoria geral dos sistemas <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_geral\\_dos\\_sistemas](https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_geral_dos_sistemas)>, cobrindo oito Modelos de Crenças Determinantes (MCDs), relacionados à resiliência a partir de uma abordagem psicossomática.

De 2006 até agora, as pesquisas possibilitaram ampliar os entendimentos sobre a resiliência. É vista agora como o resultado de crenças determinantes que se organizam em blocos denominados modelos. Esses MCDs são estruturados desde a primeira infância. São crenças que se aglutinam quando vamos conhecendo/aprendendo/experimentando os fatos da vida com aqueles que nos cercam.

Os MCDs são:

1. MCD de autocontrole - capacidade de se administrar emocionalmente diante do inesperado. É amadurecer no comportamento expresso, uma vez que será esse comportamento que irá ser lido pelas outras pessoas;
2. MCD de leitura corporal - capacidade de ler e organizar-se no sistema nervoso/muscular. É amadurecer no modo de lidar com as reações somáticas que surgem quando a tensão ou o estresse se tornam elevados;
3. MCD de otimismo para com a vida - capacidade de enxergar a vida com esperança, alegria e sonhos. É a maturidade de controlar o destino da vida, mesmo quando o poder de decisão está fora de suas mãos;
4. MCD de análise do ambiente - capacidade de identificar e perceber precisamente as causas, as relações e as implicações dos problemas, dos conflitos e das adversidades presentes no ambiente;
5. MCD empatia - capacidade de evidenciar a habilidade de empatia, bom humor e de emitir mensagens que promovam interação e aproximação, conectividade e reciprocidade entre as pessoas;
6. MCD autoconfiança - capacidade de ter convicção de ser eficaz nas ações propostas;
7. MCD alcançar e manter pessoas - capacidade de se vincular às outras pessoas sem receios ou medo de fracasso, conectando-se para a formação de fortes redes de apoio e proteção;
8. MCD sentido de vida - capacidade de entendimento de um propósito vital de vida. Promove um enriquecimento do valor da vida, fortalecendo e capacitando a pessoa a preservar sua vida ao máximo.

Cada um dos MCDs desenvolve resiliência em uma área da vida e o leque de todos eles juntos contempla a vida de uma pessoa.

### **Bibliografia**

- BARBOSA, George. S. *Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª Série: Validação e aplicação do questionário do índice de Resiliência: Adultos Reivich-Shatté/Barbosa. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). São Paulo: Pontifica Universidade Católica, 2006.*
- JOB, F. P.P. *Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003.*
- BEDANI, Edna. *Resiliência em Gestão de Pessoas: Um estudo a partir da aplicação do Questionário do Índice de Resiliência: Adultos em gestores de uma organização de grande porte. Dissertação de Mestrado. 2008. (Arquivo <[http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1079](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1079)>)*
- ARAUJO, C.A. & MELLO, M. A. & RIOS, A.M.G. *Resiliência. Teoria e Práticas de Pesquisa em Psicologia. São Paulo, Ithaka Books, 2011*
- Masten, A. S. (2014). *Global Perspectives on Resilience in Children and Youth. Child Development, 85(1), 6-20.*
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). *Resilience definitions, theory and challenges: interdisciplinary perspectives. European Journal of Psychotraumatology, 5, 1-14.*

### **Ligações externas**

- *Artigo: Resiliência? O que é isso? Desdobramentos no conceito. - George Barbosa <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/resiliencia-o-que-e-isso-desdobramentos-no-conceito/49923/>>*
- *Psicologia positiva e resiliência: foco no indivíduo e na família - Maria Yunes <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v8nsp/v8nesa10.pdf>>*
- *Sociedade Brasileira de Resiliência <<http://www.sobrare.com.br/>>*  
*[https://pt.wikipedia.org/wiki/Resili%C3%A2ncia\\_\(psicologia\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Resili%C3%A2ncia_(psicologia))*

*Inteligência emocional é um conceito relacionado com a chamada "inteligência social", presente na psicologia e criado pelo psicólogo estadunidense Daniel Goleman. Um indivíduo emocionalmente inteligente é aquele que consegue identificar as suas emoções com mais facilidade.*

(Fonte: <http://www.significados.com.br/inteligencia-emocional/>, data de acesso 10/03/2016)

## 2 - Inteligência Emocional

### Introdução

Até pouco tempo atrás o sucesso de uma pessoa era avaliado pelo raciocínio lógico e habilidades matemáticas e espaciais (QI). Mas o psicólogo Daniel Goleman, PhD, com seu livro "[Inteligência Emocional](#)" retoma uma nova discussão sobre o assunto. Ele traz o conceito da inteligência emocional como maior responsável pelo sucesso ou insucesso das pessoas. A maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas. Desta forma pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão, gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

### O que é Inteligência Emocional?

A Inteligência Emocional está relacionada a habilidades tais como motivar a si mesmo e persistir mediante frustrações; controlar impulsos, canalizando emoções para situações apropriadas; praticar gratificação prorrogada; motivar pessoas, ajudando-as a liberarem seus melhores talentos, e conseguir seu engajamento a objetivos de interesses comuns. (Gilberto Vitor)

Daniel Goleman, em seu livro, mapeia a Inteligência Emocional em cinco áreas de habilidades:

1. Auto-Conhecimento Emocional - reconhecer um sentimento enquanto ele ocorre.
2. Controle Emocional - habilidade de lidar com seus próprios sentimentos, adequando-os para a situação.
3. Auto-Motivação - dirigir emoções a serviço de um objetivo é essencial para manter-se caminhando sempre em busca.
4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas.
5. Habilidade em relacionamentos inter-pessoais.

As três primeiras acima referem-se a Inteligência Intra-Pessoal. As duas últimas, a Inteligência Inter-Pessoal.

Inteligência Inter-Pessoal: é a habilidade de entender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas.

1. Organização de Grupos: é a habilidade essencial da liderança, que envolve iniciativa e coordenação de esforços de um grupo, habilidade de obter do grupo o reconhecimento da liderança, a cooperação espontânea.
2. Negociação de Soluções: o papel do mediador, prevenindo e resolvendo conflitos.
3. Empatia - Sintonia Pessoal: é a capacidade de, identificando e entendendo os desejos e sentimentos das pessoas, responder (reagir) de forma apropriada de forma a canalizá-los ao interesse comum.

4. Sensibilidade Social: é a capacidade de detectar e identificar sentimentos e motivos das pessoas.

Inteligência Intra-Pessoal: é a mesma habilidade, só que voltada para si mesmo. É a capacidade de formar um modelo verdadeiro e preciso de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva.

## Os tipos de inteligência

O psicólogo Howard Gardner da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, propõe “uma visão pluralista da mente” ampliando o conceito de inteligência única para o de um feixe de capacidades. Para ele, inteligência é a capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos valorizados em um ambiente cultural ou comunitário. Assim, ele propõe uma nova visão da inteligência, dividindo-a em 7 diferentes competências que se interpenetram, pois sempre envolvemos mais de uma habilidade na solução de problemas.

Embora existam predominâncias, as inteligências se integram:

- Inteligência Verbal ou Lingüística: habilidade para lidar criativamente com as palavras.
- Inteligência Lógico-Matemática: capacidade para solucionar problemas envolvendo números e demais elementos matemáticos; habilidades para raciocínio dedutivo.
- Inteligência Cinestésica Corporal: capacidade de usar o próprio corpo de maneiras diferentes e hábeis.
- Inteligência Espacial: noção de espaço e direção.
- Inteligência Musical: capacidade de organizar sons de maneira criativa.
- Inteligência Interpessoal: habilidade de compreender os outros; a maneira de como aceitar e conviver com o outro.
- Inteligência Intrapessoal: capacidade de relacionamento consigo mesmo, autoconhecimento. Habilidade de administrar seus sentimentos e emoções a favor de seus projetos. É a inteligência da auto-estima.

Segundo Gardner, todos nascem com o potencial das várias inteligências. A partir das relações com o ambiente, aspectos culturais, algumas são mais desenvolvidas ao passo que deixamos de aprimorar outras.

Nos anos 90, Daniel Goleman, também psicólogo da Universidade de Harvard, afirma que ninguém tem menos que 9 inteligências. Além das 7 citadas por Gardner, Goleman acrescenta mais duas:

- Inteligência Pictográfica: habilidade que a pessoa tem de transmitir uma mensagem pelo desenho que faz.
- Inteligência Naturalista: capacidade de uma pessoa em sentir-se um componente natural.

## Importância das Emoções

**Sobrevivência:** Nossas emoções foram desenvolvidas naturalmente através de milhões de anos de evolução. Como resultado, nossas emoções possuem o potencial de nos servir como um sofisticado e delicado sistema interno de orientação. Nossas emoções nos alertam quando as necessidades humanas naturais não são encontradas. Por exemplo, quando nos sentimos sós, nossa necessidade é encontrar outras pessoas. Quando nos sentimos receosos, nossa necessidade é por segurança. Quando nos sentimos rejeitados, nossa necessidade é por aceitação.

**Tomadas de Decisão:** Nossas emoções são uma fonte valiosa da informação. Nossas emoções nos ajudam a tomar decisões. Os estudos mostram que quando as conexões emocionais de uma pessoa estão danificadas no cérebro, ela não pode tomar nem mesmo as decisões simples. Por que? Porque não sentirá nada sobre suas escolhas.

**Ajuste de limites:** Quando nos sentimos incomodados com o comportamento de uma pessoa, nossas emoções nos alertam. Se nós aprendermos a confiar em nossas emoções e sensações isto nos ajudará a ajustar nossos limites que são necessários para proteger nossa saúde física e mental.

**Comunicação:** Nossas emoções ajudam-nos a comunicar com os outros. Nossas expressões faciais, por exemplo, podem demonstrar uma grande quantidade de emoções. Com o olhar, podemos sinalizar que precisamos de ajuda. Se formos também verbalmente hábeis, juntamente com nossas expressões teremos uma possibilidade maior de melhor expressar nossas emoções. Também é necessário que nós sejamos eficazes para escutar e entender os problemas dos outros.

**União:** Nossas emoções são talvez a maior fonte potencial capaz de unir todos os membros da espécie humana. Claramente, as diferenças religiosas, cultural e política não permitem isto, apesar das emoções serem "universais".

## Teste de QE

### *Teste de QE pronto para você:*

- [Emocional Intelligence Quiz](#)
- [Versão em Português.](#)

## Como melhorar seu QE?

Daniel Goleman em seu livro diz que a melhor maneira de tornar as pessoas mais inteligentes emocionalmente é começar a [educá-las quando ainda são crianças](#). Em uma entrevista à HomeArtsele adverte que deve-se lembrar que ensinar inteligência emocional às

crianças não significa que você não possa ser neurótico. Você apenas precisa ver o que a criança precisa, e estar lá para ela.

Nesta mesma entrevista Daniel Goleman afirma que para um adulto melhorar sua própria inteligência emocional, a primeira tarefa é desaprender e reaprender, devido ao fato que seus hábitos emocionais foram aprendidos na infância.

[Entrevista completa com Daniel Goleman.](#)

## Escola da Educação

Uma das grandes preocupações dos pais hoje em dia, é educar seus filhos emocionalmente, ou seja, prepará-los para enfrentar os desafios impostos pela vida com inteligência. Ensiná-los, como reagir nas diversas ocorrências que podem vir a acontecer.

Segundo, [Terezinha Castilho Fulanetto](#), devemos desenvolver todos os [tipos de inteligência](#) na criança, pois se todo o espectro é estimulado, a criança se desenvolve mais harmonicamente, prevenindo obstruções e evitando bloqueios de capacidades. Todas as competências da criança devem ser estimuladas.

"Ter inteligência emocional significa perceber os sentimentos dos filhos e ser capaz de compreendê-los, tranquilizá-los e guiá-los." Diz [John Gottman](#) em seu livro Inteligência Emocional e a Arte de Educar Nossos Filhos. Segundo ele, os pais devem ser os preparadores emocionais dos filhos, o que muitas vezes não tem ocorrido devido ao stress e a correria do cotidiano.

A infância modificou-se muito nos últimos anos, o que vem dificultar ainda mais o aprendizado afetivo. Os pais que são efetivamente preparadores emocionais, devem ensinar aos filhos estratégias para lidar com os altos e baixos da vida. Devem aproveitar os estados de emoções das crianças, para ensiná-las como lidar com eles e ensiná-la como tornar-se uma pessoa humana.

Porém, nas últimas décadas, uma visão desmedidamente liberal entre pais e filhos e escola/crianças tem comprometido a educação e o aprendizado, diz Roberto Lira Miranda, em Além da Inteligência Emocional: Uso integral das aptidões cerebrais no aprendizado, no trabalho e na vida. O receio de produzir crianças reprimidas está gerando uma quantidade muito grande de crianças mal educadas e emocionalmente menos aptas.

Para aqueles pais que ainda não são preparadores emocionais, Gottman, propõe 5 passos para que se tornem:

1. Perceber as emoções das crianças e as suas próprias;
2. Reconhecer a emoção como uma oportunidade de intimidade e orientação;
3. Ouvir com empatia e legitimar os sentimentos da criança;
4. Ajudar as crianças a verbalizar as emoções;



## 5. Impor limites e ajudar a criança a encontrar soluções para seus problemas.

Embora os pais tenham papel fundamental na educação emocional dos filhos, algumas iniciativas em escolas têm se mostrado positivas. Hoje, assistimos ao fortalecimento do indivíduo enquanto pessoa, fazendo com que as instituições, para obter sucesso, moldem-se aos indivíduos, treinando professores para tal missão.

Segundo [Gilberto Vitor](#), estamos assistindo a passagem de uma sociedade de sobrevivência para uma de realização pessoal, onde o indivíduo ganha importância enquanto valor e responsabilidade. Daí o surgimento de tantas associações.

O "princípio da educação emocional" é simples. Devemos ensinar ao indivíduo o senso de respeito, importância e de responsabilidade. Não apenas falando ou impondo responsabilidades, mas compartilhando responsabilidade com ele. E isto é fácil de se conseguir: atividades em equipes, onde todos trabalham igualmente e possuam a responsabilidade de manter a equipe viva.

Ainda segundo Gilberto Vitor, a "escolas emocionais" devem:

- Investir menos esforços em medir conhecimentos (as notas) e mais tempo e enfoque na aprendizagem.
- Compartilhar responsabilidades com seus alunos.
- Investir nas tecnologias modernas de ensino.
- Identificar e promover talentos individuais.
- Promover reciclagem permanente de professores.
- Enfatizar atividades em grupo.
- Enfatizar a criatividade de cada aluno.
- Ensinar o aluno como aprender.

Percebemos que a educação deve ser prioridade do Estado. Mas não só uma responsabilidade dele. Todos devemos compartilhar na educação de nossas crianças e adolescentes, dando oportunidade a eles de crescer e "se tornar adultos", dando oportunidade de mostrarem-se à humanidade, para que fatos lamentáveis, como adolescentes incendiando mendigos, deixem de acontecer.

"Todos somos beneficiários de uma boa educação da juventude."

Terezinha Castilho Fulanetto é orientadora educacional e coordenadora pedagógica do Curso de Educação Infantil do Instituto de Ensino "Santo Ivo".

## Dicas de leitura:

- Inteligência Emocional - [Daniel Goleman](#)
- [Além da Inteligência Emocional](#) - Roberto Lira Miranda
- [Inteligência Emocional e a Arte de Criar Nossos Filhos](#) - John Gottman

- Raising Your Emotional Intelligence: A Practical Guide - Jeane Segal
- Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications - Peter Salovey & David J. Sluyter
- Emotional Intelligence: Why it can Matter More Than IQ - Daniel Goleman
- [Inteligência Emocional no Trabalho](#) - Hendrie Weisinger.
- [Inteligência Emocional - As três faces da mente.](#) - Elaine de Beauport & Aura Sofia Diaz.

(Fonte: <http://www.din.uem.br/ia/emocional/>, data de acesso 10/03/2016)

### 3 - Inteligência Social: sucesso nas relações sociais

28/03/2013 *Social: sucesso nas relações sociais*

Autor: *Nathaly Bispo*

Ao longo do tempo, temos experiências que acabam por formar o cerne de nossa personalidade. Algumas pessoas são mais comunicativas e outras são excessivamente introspectivas, mas isso não quer dizer que não saibam como devem se portar diante do seu círculo de relacionamentos. Desenvolver uma boa comunicação é fundamental e isso deve ser lapidado por todos nós. Quanto mais eficiente for nossa comunicação, mais clareza teremos do contexto que estamos inseridos.

A Inteligência Social é desenvolvida no decorrer da vida, através do contato com as pessoas e da nossa interação com o ambiente onde vivemos. Ela reúne dois ingredientes que podem ser organizados em duas categorias amplas: a consciência social – o que sentimos em relação aos outros – e a facilidade social – o que fazemos de posse dessa consciência.

Segundo Alexandre Bortoletto, instrutor da [SBPNL](#), somos seres “biopsicossociais”, ou seja, carregamos uma herança genética (bio), administramos nossas emoções (psiquê) e convivemos com outros no mundo (social). Seria impossível existir seres humanos na ausência destes elementos. A inteligência Social se fundamenta pelas respostas adequadas e saudáveis em interação com o mundo que nos cerca.

#### Inteligência Social nas empresas

Cada vez mais empresas de todos os portes estão buscando por profissionais equilibrados, não só pela própria autoestima, mas também pelas relações confiáveis com os demais. Mesmo que durante o processo de trabalho se perceba algum revés, obstáculos ou qualquer dificuldade, estes profissionais conseguem naturalmente flexibilizar nas relações sociais, atravessar os obstáculos e conseguir resultados surpreendentes, não visando apenas seus méritos, mas também acreditando que os colegas fazem parte desta vitória.

Considerando que aptidão é uma série de requisitos necessários ao exercício de determinada atividade e que os fracassos de um negócio ou projeto podem ser atribuídos a

diversas causas, é lícito pensar que as coisas não acontecem por acaso. As mulheres ou os homens fazem com que aconteçam ou impedem que aconteçam.

“Esses homens e mulheres estão em constante relacionamento. As organizações estão conscientes que fomos programados para a sociabilidade e que estamos constantemente envolvidos em uma espécie de ‘balé neural’ que nos conecta, cérebro a cérebro, com aqueles que estão ao nosso redor. Já perceberam que os relacionamentos positivos atuam como vitaminas – e os pouco saudáveis como verdadeiros venenos. É a qualidade desse relacionamento que mais importa quando nos dispomos a realizar algo realmente grande”, observa o pesquisador do comportamento humano, [Wilson Mileris](#).

## Como estimular o contato social?

As empresas que almejem enfrentar os desafios, utilizando os talentos humanos, vão ter que rever suas crenças e valores para direcionar suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.

A técnica de orientar a aprendizagem de novos modelos mentais, de formar hábitos e implantar a Inteligência Social nos ambientes corporativos, tem características bem definidas e exige uma ação continuada. Mudar a atitude das pessoas, com a missão de criar um clima mais satisfatório entre os colaboradores, aumentar-lhes a [motivação](#) e torná-los mais receptivos e alinhados com as estratégias da alta direção exigirá a compreensão de que a proposta da Inteligência Social pressupõe uma relação de ensino X aprendizagem. Ensino é a transferência de conhecimento organizado de certa atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo. Portanto, adotar a IS significa aprender uma aptidão para modificar o comportamento em direção àquilo que foi instruído. Significa mudar modelos mentais.

“O ambiente corporativo é quase como uma selva, se pensarmos em todas as empresas que adotam uma postura de competitividade interna, veremos que elas acabam não indo muito longe, só fazem com que as pessoas trabalhem apenas pelo salário, sem se importar com o seu desenvolvimento. Atualmente, já começaram a perceber que o maior e melhor capital é o humano, isso dignifica e valoriza muito o trabalho, principalmente o trabalho colaborativo e, por consequência, desempenhamos nossa função em um ambiente mais amistoso e propício para o desenvolvimento dessa chamada Inteligência Social” afirma o design de serviços da [AddTech](#), Luiz Felipe Villar.

## Benefícios de um profissional IS

Em equipes bem sucedidas, há uma predominância de pessoas inteligentes socialmente que adotam um papel sócio emocional apoiando as necessidades dos membros da equipe e ajudando a fortalecer a entidade social. Elas demonstram com frequência os seguintes comportamentos:

- Aprimoramento da compreensão – presente os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações;
- Orientação para o serviço – antevê, reconhece e satisfaz as necessidades dos clientes;
- Desenvolver os outros – prevê as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhora sua habilitação;
- Fomentar a diversidade – cultiva oportunidades através de diferentes tipos de pessoas; Percepção política – lê as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo.

Conseqüentemente:

- Encorajam – são amigáveis e receptivas às ideias dos outros; louvam e encorajam os outros para estimular as suas contribuições;
- Harmonizam – reconciliam os conflitos de grupos; ajudam as partes em divergência a chegarem a um acordo;
- Reduzem tensão - contam piadas ou amenizam as emoções de alguma outra forma quando o ambiente no grupo está tenso;
- Apoiam - acompanham a equipe; concordam e apoiam as ideias de outros membros da equipe;
- Conciliam – são flexíveis a ponto de mudarem as suas próprias opiniões para poderem manter a harmonia.

Esses benefícios congregados configuram que todos nós, seres humanos, temos um viés interno para a empatia, a cooperação e o altruísmo – para tanto, porém, precisamos desenvolver a inteligência social e estimular tais capacidades em nós mesmos e nos outros.

Fica evidente que as empresas que não valorizam a Inteligência Social não conseguem estimular os relacionamentos produtivos diminuindo a capacidade das equipes em criar sinergia de grupo para atingir metas coletivas.

(Fonte: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/inteligencia-social-sucesso-nas-relacoes-sociais>, data de acesso 10/03/2016)

## 4 - O que é Inteligência Competitiva?

Inteligência Competitiva é o processo de descoberta, análise e tratamento de informação com a finalidade de melhorar a competitividade. Inteligência Competitiva não é simplesmente encontrar informação. Consiste numa análise de informações num processo contínuo que está intimamente ligado à estrutura estratégica das organizações. É o sistema circulatório das organizações para o conhecimento. Esse conhecimento inclui os seguintes temas ou âmbitos:

- Concorrentes
- Tecnologia

- Mudanças legais
- Fornecedores
- Matéria Prima
- Indústria e tendências do mercado
- Mudanças políticas e económicas
- Clientes

Entre outras mais particulares associadas ás especificidades de cada área ou setor.

Inteligência competitiva permite obter mais e melhor informação sobre questões críticas numa base formal e sistemática. O seu foco está na geração de idéias para auxiliar as tomadas de decisão sobre eventos futuros. Inteligência Competitiva pode ajudar qualquer organização a ganhar valor e evitar o desperdício por saber mais sobre ela própria e o ambiente competitivo em que está inserida.

Como a maioria das organizações, provavelmente terá um crescimento estratégico focado no desenvolvimento de novos clientes, ganhar mercado oferecendo novos produtos / serviços, e actualizar o seu equipamento. Estas actividades podem ser prejudicadas se não tiver informações suficientes para fazer previsões precisas e implementar eficazmente estratégias competitivas.

(Fonte: <https://maltacoelho.wordpress.com>, data de acesso 10/03/2016)

## Conceitos de Inteligência Competitiva

Para um maior entendimento sobre a Inteligência Competitiva (IC), torna-se necessário um levantamento dos conceitos dos autores mais influentes sobre o tema, começando com os principais membros da Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP):

- Leonard Fuld define inteligência competitiva como “a informação analisada sobre concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão da empresa.
- “Para Jan Herring, inteligência competitiva “é o conhecimento e previsão do mundo que nos cerca - prelúdio para as decisões e ações do presidente da empresa.
- “Ben Gilard, outro membro da SCIP, define inteligência competitiva como “a informação que garante ao tomador de decisão que a empresa ainda é competitiva.”
- “IC ou Inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa”, conforme definição de Larry Kahaner.
- A ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, defini Inteligência Competitiva como: “É um processo informacional pro ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o

risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.” Segundo a ABRAIC, suas etapas consistem em coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.

Nota-se claramente uma linguagem muito padronizada entre os autores ao conceituarem IC. Todos afirmam ser um método de analisar a concorrência através de informações úteis para os tomadores de decisão da empresa. Então em síntese, pode-se afirmar em outras palavras que Inteligência Competitiva é um processo de coleta de dados e análise de informações, que gerarão aos administradores conhecimentos do cenário do mercado e da concorrência, mostrando-lhes ferramentas para o desenvolvimento estratégico que visam à melhoria de suas empresas. É um processo analítico que funciona como uma ferramenta que propicia aos gestores uma visão projetada de curto a longo prazo sobre tendências de mercados que servirão aos tomadores de decisão se anteciparem a isto e criarem estratégias que anularão iniciativas da concorrência transformando as ameaças inerentes dos concorrentes em futuras oportunidades de desenvolvimento.

(Fonte: Por Alfredo Passos. <http://www.inteligenciacompetitiva.pro.br>)

## Sun Tzu já pensava em Inteligência Competitiva

Nos últimos dez anos tem-se discutido muito a respeito de Inteligência Competitiva (IC) para desenvolver competitividade nas empresas. Sun Tzu em seu livro " A Arte da Guerra" relata algumas estratégias importantes tanto para nossa vida pessoal como profissional e para as organizações. Tema recente, com pouco mais de 20 anos nos EUA e pouco mais de 10 anos no Brasil. Se fizermos uma analogia com as palavras mais importantes desses conceitos com o que Sun Tzu escrevera em seu livro, poderemos notar que o mesmo também já atribuía essas ferramentas de inteligência na guerra, sendo elas:

1. Estratégias que anularão iniciativas da concorrência: A Arte da Guerra, Sun Tzu, p25. “O verdadeiro mérito é planejar secretamente, deslocar-se sub-repticiamente, frustrar as intenções do inimigo e impedir seus planos, de maneira a que, finalmente, o dia possa ser ganho sem o derramar de uma gota de sangue.”
2. Processo de coleta de dados e análise de informações: A Arte da Guerra, Sun Tzu, p20. “O general que vence uma batalha, fez muitos cálculos no seu templo, antes de ser travado o combate. O general que perde uma batalha fez poucos cálculos antes. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória e poucos, à derrota; até onde mais, levará a falta de cálculo! É graças a esse ponto que posso prever quem, provavelmente, vencerá ou perderá.”
3. Concorrência: A Arte da Guerra, Sun Tzu, p28 “Se conhecermos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos

conhecermos, mas não o inimigo, para cada vitória, sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem ao nosso inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.”

4. Tendências de mercado e tomada de decisão antecipando fatos: A Arte da Guerra, Sun Tzu, p22 “Uma vez declarada a guerra, não perderá um tempo precioso esperando reforços, nem voltará com seu exército à procura de suprimentos frescos, mas atravessará a fronteira inimiga sem demora. O valor do tempo – isto é, estar ligeiramente adiante do adversário – vale mais que a superioridade numérica ou os cálculos mais perfeitos com relação ao abastecimento.”

Diante desses fatos, podemos notar que a Inteligência veio se desenvolvendo de acordo com as épocas e com o passar dos tempos. Para o que possamos nas décadas de hoje trazer um novo conceito, a se chamar de Inteligência Competitiva. Ferramenta primordial para empresas inseridas num mercado hiper-competitivo

(Fonte: <https://sites.google.com/site/executivointeligente/sun-tzu-ja-pensava-em-inteligencia-compe>, data de acesso 10/03/2016)

## **5 - Inteligência Colaborativa: a convergência da inteligência competitiva com a gestão do conhecimento**

Atualmente, a capacidade de inovar passou a ser a nova exigência do mundo globalizado, que as empresas têm que incorporar, como competência organizacional, para ser manterem competitivas no mercado.

Todavia, a maioria das empresas brasileiras, sobretudo as de pequeno porte, ainda não incorporou a inteligência competitiva, como ferramenta gerencial que permite o acesso ao processo de coleta, análise e disseminação de informação, e de sua transformação em conhecimento estratégico, para o apoio à tomada de decisão e o alcance de uma vantagem competitiva.

Infelizmente, apenas uma pequena e restrita parcela de empresas brasileiras têm acesso às informações tecnológicas disponíveis nas diversas fontes (em particular nas universidades e institutos de pesquisa). Poucas são as empresas que têm trabalhado efetivamente na perspectiva da utilização do conhecimento como fator de produção, por meio da implementação de métodos, técnicas e ferramentas de inteligência competitiva e de gestão do conhecimento.

Na raiz deste problema está a falta da cultura do conhecimento, como fator de agregação de valor às empresas, devido a diversas circunstâncias, dificuldades e questões que envolvem essas novas tecnologias de gestão da economia baseada no conhecimento.

As empresas vencedoras deste século serão aquelas que conseguirem incorporar uma cultura de aprendizagem organizacional, baseada na capacidade das pessoas interagirem e compartilharem informações e conhecimentos, dentro de uma linguagem comum e de um esforço conjunto, gerando um potencial significativo de inovação. Este novo “ativo” tem uma particularidade muito interessante: se antes o capital era guardado para aumentar a riqueza de seu proprietário, hoje ele deve ser compartilhado, porque o conhecimento compartilhado cresce, enquanto o conhecimento não utilizado se torna obsoleto e perde seu valor.

Nesse sentido, é importante que as empresas desenvolvam uma postura voltada para a inovação e destaquem em suas visões, valores, princípios, perfil de seus funcionários, infraestrutura e estrutura organizacional, meios para maximizar os seus processos de aprendizagem organizacional. O foco deve estar na identificação, criação, armazenamento e, principalmente, no compartilhamento e uso de informações e de conhecimentos.

As empresas vencedoras deste século serão aquelas que conseguirem incorporar uma cultura de aprendizagem organizacional, baseada na capacidade das pessoas interagirem e compartilharem informações e conhecimentos

O potencial de competência, que representa o homo sapiens do século XXI, em gerar conhecimentos, a partir de informações, é de tal ordem que podemos considerar que tudo aquilo que existe hoje, já está obsoleto. De fato, ao final do século XV, com a descoberta da impressão por Gutenberg, o que era informação manuscrita passou, gradativamente, a ser informação impressa, e a humanidade evoluiu do obscurantismo da Idade Média para o Renascimento. Da mesma forma, neste século, com o desenvolvimento fantástico das tecnologias de informação e comunicação, capazes de armazenar milhares de páginas de textos e imagens, seguramente o que hoje, ainda, é informação impressa rapidamente se transformará em informação digital, permitindo, então, que a humanidade evolua definitivamente de uma era industrial, baseada em bens tangíveis materiais, para uma nova era, baseada em bens intangíveis imateriais, baseada no conhecimento.

Portanto, o conhecimento atualmente é mais importante do que qualquer outro fator de produção da era industrial. Está cada vez mais claro que a criação de conhecimentos e de competências é uma prioridade organizacional. Esses recursos influenciarão o futuro das empresas por meio da inovação, do desenvolvimento de novos produtos e da abertura de novos mercados. Algumas dessas competências estão entranhadas na cultura organizacional. Muitas dessas competências são baseadas no conhecimento tácito que compõe parte significativa dos ativos intangíveis de uma organização. O sucesso de uma empresa decorre de sua capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional, entendida como a capacidade de criação de um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo em produtos, processos e serviços, isto é, de sua capacidade de inovar.



O desenvolvimento de ativos de uma organização é um dos maiores objetivos da gestão empresarial. Esta tarefa é entendida como de grau complexo, na medida em que os ativos mais valiosos de uma organização são bens intangíveis e não bens de capital, como máquinas, imóveis e fábricas. O valor dos relacionamentos com um cliente, ou com um fornecedor, não é menos importante do que o valor de uma fábrica.

Segundo JOHNSON (1998)<sup>1</sup>, “uma das maiores razões que compõem a usar a gestão do conhecimento é aquela da inteligência competitiva”, sugerindo que a primeira seja utilizada como estrutura ideal para a segunda. A existência de um Sistema de Gestão do Conhecimento facilita o fluxo e a criação de conhecimento, permitindo que a inteligência também consiga ser gerada mais facilmente. Um Sistema de Inteligência Competitiva, por sua vez, é facilitado pela existência de um Sistema de Gestão do Conhecimento. Ambos estão preocupados em “entregar um produto” que sirva, ao final, de apoio à tomada de decisão e ao aumento da competitividade da empresa.

Esta convergência entre um Sistema de Inteligência Competitiva com um Sistema de Gestão do Conhecimento no apoio às empresas de pequeno porte foi designada por Da Silva Cândido (2014)<sup>2</sup> como “Inteligência Colaborativa”.

---

1 JOHNSON, Arik R., *Using Knowledge Management as a Framework for Competitive Intelligence*. 1998. Documento da Web, URL: <http://www.aurorawdc.com/ekma.htm>. Acessado em 06/09/2014.

2 DA SILVA CÂNDIDO, Marcondes. *Inteligência Colaborativa no Apoio às Empresas de Pequeno Porte*. Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

## AUTOR

### [Prof. Neri dos Santos](#)

*Diretor da Knowtec, Prof Sênior do Departamento de Engenharia do Conhecimento da UFSC, Prof. Visitante do Mestrado em Educação e Tecnologias Educacionais da UNINTER, Doutorado em Ergonomia da Engenharia - CNAM (Paris/França), Pós-Doutorado em Engenharia Cognitiva - École Polytechnique (Montréal/Canadá)*

(Fonte: <http://www.culturacolaborativa.com/inteligencia-colaborativa-a-convergencia-da-inteligencia-competitiva-com-a-gestao-do-conhecimento/>, data de acesso 10/03/2016)

## 6 - "A Inteligência Artificial pode se tornar mais esperta que nós"

*Por rayanesantos - Posted on 24 novembro 2011*

No livro *A Era das Máquinas Espirituais*, que escrevi em meados da década de 1980, previ que um computador iria vencer o campeão mundial de xadrez aproximadamente em 1998. Adiantei que, quando isso acontecesse, iríamos ver com melhores olhos a capacidade de inteligência dos computadores – e, com piores, a nossa própria. Em 1987, o Deep Blue [computador desenvolvido pela IBM] derrotou Gary Kasparov, então campeão no esporte. Analistas da computação e cientistas pontuaram que a façanha só deixava claro como computadores eram bons em fazer análises lógicas de alta velocidade e que o xadrez era apenas uma forma de lidar com a explosiva combinação de possibilidades.

Humanos, por outro lado, conseguiriam lidar com as sutilezas e imprevisibilidades da linguagem: somos únicos na habilidade de entender suas elaboradas estruturas, de unir símbolos para formar uma idéia. Isso é o que diferencia os humanos.

Quer dizer, até agora. O computador Watson é um belíssimo exemplo da crescente habilidade das máquinas de invadirem com sucesso essa atribuição supostamente exclusiva da inteligência humana. Sempre acreditei que, uma vez que o computador alcançasse o nível humano de padrão de reconhecimento e de entendimento da linguagem, ele se tornaria inerentemente superior a nós, pela habilidade da máquina de aliar essas características a uma extensa base de dados. Ainda não sabemos onde a vitória do Watson no Jeopardy! Vai nos levar, mas isso prova que o computador conquistou um novo patamar para seus companheiros de bits e bytes.

Por hora, a polêmica reside no fato de que a inteligência não-biológica é igual à inteligência humana. E de que a inteligência artificial pode se tornar milhares de vezes mais esperta que nós. O que, para mim, é inequívoco. Mas mantenha em mente que isso não significa uma invasão alienígena das máquinas. Estamos criando essas tecnologias para expandir nossos limites. Finalmente vamos estender muito nossa própria inteligência graças a essas ferramentas que são fruto da nossa própria criação.

*\* Raymond Kurzweil é inventor e futurólogo norte-americano, pioneiro no estudo de inteligência artificial. É autor de dezenas de livros sobre o assunto, como A Era das Máquinas Espirituais (Aleph) <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Common/0,,EMI228860-17770,00-A-INTELEGENCIA+ARTIFICIAL+PODE+SE+TORNAR+MAIS+ESPERTA+QUE+NOS.html>*

## **Análise:**

O desenvolvimento da área começou logo após a Segunda Guerra Mundial, com o artigo "Computing Machinery and Intelligence" do matemático inglês [Alan Turing](#), e o próprio nome foi cunhado em [1956](#). Seus principais idealizadores foram os cientistas [Herbert Simon](#), [Allen Newell](#), [John McCarthy](#), [Warren McCulloch](#), [Walter Pitts](#) e [Marvin Minsky](#), entre outros.

Inicialmente a Inteligência Artificial (AI) visava reproduzir o pensamento humano. A Inteligência Artificial abraçou a idéia de reproduzir faculdades humanas como criatividade, auto-aperfeiçoamento e uso da linguagem. Porém, o conceito de inteligência artificial é bastante difícil de se definir. Por essa razão, Inteligência Artificial foi (e continua sendo) uma noção que dispõe de múltiplas interpretações, não raro conflitantes ou circulares.

Mas, segundo Marvin Minsky (cientista estadunidense da inteligência artificial e autor de diversos livros), é a ciência de construção de máquinas que fazem coisas que requereriam inteligência, caso fossem feitas por homens. De outro, é o estudo que busca simular processos inteligentes ou processos de aprendizagem em máquinas ou que tenta fazer com que os computadores realizem tarefas em que, no momento, as pessoas são melhores.

Hoje em dia, são várias as aplicações na vida real da Inteligência Artificial: jogos, programas de computador, aplicativos de segurança para sistemas informacionais, robótica (robôs auxiliares), dispositivos para reconhecimentos de escrita a mão e reconhecimento de voz, programas de diagnósticos médicos e muito mais.

Baseando-se em histórias fictícias apresentadas em filmes que retratam a IA, como exemplo: Matrix, Exterminador do Futuro, Inteligência Artificial, Eu Robô, Uma odisséia nos espaço, entre outros, não é difícil imaginar o caos que poderá ser causado por seres de metal, com um enorme poder físico e de raciocínio, agindo independentemente da vontade humana. Guerras desleais, escravidão e até mesmo a extinção da humanidade estão no rol das conseqüências da IA.

Por outro lado, robôs inteligentes podem ser de grande utilidade na medicina, diminuindo o número de erros médicos, na exploração de outros planetas, no resgate de pessoas soterradas por escombros, além de sistemas inteligentes para resolver cálculos e realizar pesquisas que poderão encontrar cura de doenças.

Como pode ser notado, a Inteligência Artificial é um tema complexo e bastante controverso. São diversos os pontos a favor e contra e cada lado tem razão em suas afirmações. Cabe a nós esperar que, independente dos rumos que os estudos sobre IA tomem, eles sejam guiados pela ética e pelo bom senso.

Já no âmbito do Direito a utilização da inteligência artificial visa a criação de sistemas mais justos, racionais e humanitários, visto que ainda em boa parte dos tribunais há apenas a aplicação das normas de forma mecanizada.

A aplicação de técnicas desta inteligência ainda é restrita e o avanço nesse campo é lento, muitas vezes a inteligência artificial se restringe apenas ao campo das idéias, contudo pode-se citar alguns campos de discussões que surgiram a respeito deste assunto:

- A verificação e avaliação das leis (HAGE, 1993);

- O estudo da argumentação jurídica (ASHLEY, 1986);
- A modelação de contratos (SANTOS);
- O diagnóstico de violações (SMITH, 1993);

Algumas vantagens na aplicação da IA ao Direito podem ser citadas:

- O Direito tem uma tradição de examinar seu próprio processo de raciocínio;
- Seu raciocínio é estilizado, sua linguagem mais precisa e mais circunscrita;
- Grande parte do conhecimento é facilmente acessível, sendo que alguns estão codificados - estruturados;
- A ciência jurídica é uma das ciências mais estruturadas dentre as ciências sociais, dotada, portanto, de uma linguagem técnica bastante precisa e universal;

Algumas dificuldades na aplicação da IA ao Direito podem ser citadas:

- Existência de muito conhecimento informal que ajuda a entender o conhecimento legal formal;
- Há uma grande variedade de processos de raciocínio;
- A legislação, em particular nos últimos tempos, vem sofrendo constantes alterações, o que dificulta a manutenção de qualquer sistema informatizado, especialmente, os sistemas especialistas legais;
- Os juristas, os especialistas do Direito, não acreditam nos benefícios do uso de sistemas especialistas legais;
- Os operadores do Direito possuem pouca ou nenhuma perícia em programação;

## Conseqüências

Práticas do desenvolvimento e aplicação da IA ao mundo jurídico:

1. acúmulo de experiências e conseqüente integração dos sistemas especialistas legais construídos em módulos;
2. a partir desta integração, uma maior preocupação com todo o conhecimento jurídico;
3. aprimoramento e diferenciação dos níveis de ajuda exigidos pelos operadores jurídicos, bem como clara definição do perfil do especialista que se deseja representar;
4. explicitação dos conhecimentos que geralmente são implícitos na argumentação do jurista, ou seja, dos conhecimentos heurísticos do jurista.

A inteligência artificial tem futuro devido a nossa atual sociedade que é informacional e por estar cada vez mais a par das redes mundiais. Não é espanto que o número de pessoas conectadas cresça aceleradamente, pois a sociedade está se transformando, bem como suas relações.

Praticamente tudo se encontra informatizado, e a AI vem justamente para expandir nossos limites humanos.

(Fonte: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/inteligencia-artificial-pode-se-tornar-mais-esperta-que-nós>, data de acesso 10/03/2016)

## 7 - Inteligência, Política e Poder no Estado Contemporâneo (Resenha)

### Citation:

*Inteligencia, Politica e Poder no Estado Contemporaneo (Resenha)*, Cepik, Marco, *Revista de Sociologia e Politica*, Issue 9, p.193-196, (1997) copy at <http://www.is.gd/zWgrav>  
CEPIK - 1997 - *Inteligencia Politica Poder Estado Contemporaneo.pdf* 479.51 KB

Marco Cepik é professor associado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), onde atua como pesquisador do Centro de Estudos Internacionais sobre Governo (CEGOV). Doutor em Ciência Política, realizou estágio de pós-doutorado na Universidade de Oxford. Suas linhas de pesquisa são:

- 1) Segurança Internacional.
- 2) Inteligência Governamental.
- 3) Governança Digital. Marco Cepik também foi professor da UFMG (1995-2003), além de pesquisador visitante na Indiana University of Pennsylvania, FLACSO Ecuador, National Defense University (Washington-D.C) e Naval Post Graduate School (Monterey-CA).

### Publicações:

- <http://professor.ufrgs.br/marcocepik/>

(Fonte: <http://professor.ufrgs.br/marcocepik/publications/inteligencia-politica-e-poder-no-estado-contemporaneo-resenha>)

## 8 - Inteligência Política

*Autor: CELSO MOREIRA FERRO JÚNIOR:*

*Coautor: Acyr Pitanga Seixas*

A atividade de Inteligência é antecipação. Objetiva disponibilizar uma visão ampla e detalhada de cenários com vistas ao assessoramento de um processo decisório. A Política por sua vez, é a arte ou ciência da organização, direção e administração de Estados e a aplicação desta arte aos negócios internos e externos do governo. Atualmente a ciência política é a atividade dos cidadãos que se ocupam dos assuntos públicos com seu voto ou com sua militância.

Nesse contexto, considera-se Inteligência Política, a atividade dinâmica de assessoramento para a tomada de decisões no âmbito político. Desenvolve-se basicamente pela prospecção de dados e informações que, reunidos, organizados, analisados e interpretados, possibilitam a formação de conhecimento consolidado. É um trabalho indispensável para instrumentar o processo político de seus líderes e agentes partidários de coordenação política.

O método da Inteligência Política contém as seguintes atividades e ações:

- a) Análise e diagnóstico das relações e vínculos políticos;
- b) Antecipação de fatos e situações que ocasionem comprometimento político;
- c) Identificação de ameaças, traições e atos insidiosos de qualquer natureza;
- d) Neutralização de ações adversas à integridade da imagem institucional do líder político;
- e) Recrutamento de colaboradores como fontes de informação;
- f) Inserção de recursos humanos em atividades de campanha política;
- g) Monitoração e acompanhamento de eventos e reuniões públicas;
- h) Gerenciamento de crise de imagem.

O gerenciamento de crise de imagem é um trabalho de intensa relação com fontes de informação e a mídia. Visa preservar a imagem de uma pessoa ou empresa no decorrer, ou antes, de uma crise. Considera a redução de perdas no momento em que ocorre uma situação de ameaça ou ações que podem causar danos à imagem do político ou legenda, bem como, comprometer seriamente a integridade e ferir reputações.

O trabalho envolve o monitoramento da imprensa em geral e a coleta de informações. A sua análise provê um diagnóstico para definir o caminho a ser seguido. Os profissionais que atuam nesta área estabelecem estreito relacionamento com a mídia, possuem expertise em análise de conjuntura política e capacidade de obtenção de informações.

O gerenciamento de imagem de líderes, agentes partidários e de coordenação política tem como objetivo a construção de uma imagem positiva. As seguintes medidas são aplicadas:

- a) Fixação de conceito de imagem e reputação;
- b) Avaliação de riscos e vulnerabilidades políticas;
- c) Análise e aferição da credibilidade;
- d) Identificação de fatores que causam e/ou aumentam o risco da crise;
- e) Elaboração de um projeto e programa de enfrentamento da crise;
- f) Divulgação de notas, artigos e matérias;
- g) Orientações para aprimoramento do comportamento em entrevistas;
- h) Orientação nas apuração dos profissionais de área de imprensa.

O gerenciamento de crise política apóia-se na capacidade de antecipação de acontecimentos (atividade de inteligência). Por sua vez, assessora no estabelecimento de acordos e alianças políticas, bem como entendimentos com a imprensa sobre a imagem do cliente.

O potencial da atividade de inteligência política também está na estrutura tecnológica de armazenagem, recuperação e reutilização de informações. Neste aspecto, considera-se uma faixa temporal extensa para que se possam realizar buscas do conhecimento em vários períodos memoriais de campanhas políticas. A implementação destes processos, com pessoal especializado, aumenta a capacidade de produção de informação com significado, e, assim, potencializa o produto por meio da interpretação de grande volume de informações e de variadas fontes.

Profissionais que atuam na Inteligência Política devem possuir habilidades específicas para a produção de conhecimento de forma oportuna e de condições para realizar diagnósticos precisos, identificando padrões, tendências de fatos e situações de interesse dos políticos.

De acordo com Alan J Simpson a Inteligência Política olha para o conjunto de cenários, tendências e padrões. As análises para os clientes são confidenciais. Muito pouca inteligência política é publicada na Internet. A verdadeira inteligência é tão valiosa quanto a ser limitada em circulação, mantendo seu valor na preservação do conteúdo e sigilo.

A Inteligência Política é focada nas necessidades do cliente. O processo de coleta diária de notícias, relatórios e comunicados de imprensa e o seu acompanhamento é determinado pela cenário atual. Muito poucas operações cobrem tudo o tempo todo. Os atores políticos são especialistas em poluição da mídia, especialmente a eletrônica, com informações falsas e enganosas de opinião. Este material, facilmente obtido, não é adequado para tomada de decisões políticas.

A Inteligência Política é uma atividade muito procurada. Contudo, são poucos os profissionais especializados e confiáveis que nela atuam de forma abrangente. Ninguém pode prever com certeza absoluta os efeitos das forças políticas de um adversário sem o uso de ações específicas de Inteligência. Analistas podem reduzir riscos ao fazer previsões com base no que é conhecido sobre as tendências políticas e pesquisas. Porém, sem a aplicação de medidas especiais de inteligência o resultado fica mais próximo da incerteza, com possibilidade de erros e estratégias deficientes.

São raros os profissionais e empresas especializadas no ramo. A TrueSafety Ltda., <http://www.truesafety.com.br/> sediada em Brasília, com atuação nacional, oferece consultoria em Inteligência Política. Sua atuação contempla os métodos e conceitos aqui descritos. Além disso, detém elevada capacidade de monitoramento de volume qualificado de informações (análise de vínculos i2), mineração sistemática em fontes abertas, uso de alta

tecnologia na prospecção de Informações, bem como possui profissionais altamente qualificados.

*O Profissional da Informação em Atividades de Inteligência Competitiva.*

Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uell/index.php/informacao/article/viewFile/2477/4145>. Acesso em 11/09/2010.

Definição de Wikipédia. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Política#Poder\\_pol.C3.ADtico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Política#Poder_pol.C3.ADtico). Acesso em 17/08/2010.

Gerenciamento de Crise de Imagem da Lush Brasil. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2008/expocom/EX9-0341-1.pdf>. acesso em 14/09/2010.

*A Inteligência Organizacional, Análise de Vínculos e a Investigação Criminal.* Disponível em: [http://www.btdt.ucb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=746](http://www.btdt.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=746). Acesso em: 16/09/2010.

What is Political Intelligence? Disponível em: <http://www.comlinks.com/polintel/pi080103.htm>. Acesso em 15/09/2010.

*Fontes abertas e Inteligência de Estado.* Agencia Brasileira de Inteligência. Disponível em: [http://www.abin.gov.br/modules/mastop\\_publish/?tac=Fontes\\_abertas\\_e\\_Intelig%EAncia\\_de\\_Estado](http://www.abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=Fontes_abertas_e_Intelig%EAncia_de_Estado). Acesso em 16/09/2010.

## Produção literária do autor a venda na Internet

Conforme a NBR 6023:2000 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico publicado em periódico eletrônico deve ser citado da seguinte forma: FERRO JÚNIOR, Celso Moreira. *Inteligência Política. Conteúdo Jurídico*, Brasília-DF: 21 set. 2010. Disponível em: [http://www.conteudojuridico.com.br/?colunas&colunista=70\\_&ver=732](http://www.conteudojuridico.com.br/?colunas&colunista=70_&ver=732). Acesso em: 10 mar. 2016.

Autor: CELSO MOREIRA FERRO JÚNIOR: DIRETOR EXECUTIVO DA CODOR-CONSULTORIA EM DEFESA ORGANIZACIONAL LTDA. ([codor.consultoria@terra.com.br](mailto:codor.consultoria@terra.com.br)). Mestre em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília (UCB) - Distrito Federal, Brasil. Agente da Segurança Pública (Delegado aposentado da Polícia Civil do Distrito Federal PCDF). Coordenador de pós-graduação em Gestão da Segurança Pública do Núcleo de Estudos em Segurança Pública (NUSP) da UPIS - Faculdades Integradas e membro colaborador do Núcleo de Estudos em Defesa, Segurança e Ordem Pública (NEDOP) do Centro Universitário do Distrito Federal - UNIDF. Blog: <http://gestaopolicia.blogspot.com/>  
Terça, 21 de Setembro de 2010 00h45

(Fonte: [http://www.conteudojuridico.com.br/?colunas&colunista=70\\_&ver=732](http://www.conteudojuridico.com.br/?colunas&colunista=70_&ver=732), data de acesso 10/03/2016)



## 9 - Inteligência Estratégica

A Inteligência Estratégica Partindo de uma definição... Definição do relatório Martre, referência na França “A inteligência estratégica pode ser definida como o conjunto das ações coordenadas de busca, tratamento e distribuição, para uso, da informação útil para os atores econômicos. Essas ações são feitas dentro da lei com todas as garantias para a proteção do patrimônio da empresa, nos melhores prazos e custo. A informação útil é a que é precisada por os diferentes níveis de decisão da empresa ou da coletividade, para elaborar e pôr em prática de maneira coerente as estratégias e táticas necessárias para cumprir os objetivos da empresa para melhorar o posicionamento dela no ambiente competitivo. Estas ações, na empresa, se ordenam em um ciclo sem interrupção que gera uma visão compartilhada dos objetivos da empresa.”

*Seminário Internacional Inteligência Estratégica 15 -17/10/2007 São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba*

(Fonte: <http://www.cendotec.org.br/pdf/dossierinteligencia.pdf>, data de acesso 10/03/2016)

## 10 - Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão

*Raquel Janissek-Muniz, Humbert Lesca, Henrique Freitas*

### Resumo

Este artigo propõe a implantação de um sistema de monitoramento organizacional pelo uso de método específico para coleta, seleção e interpretação de informações relativas ao estado e à evolução do ambiente da empresa. Do francês “*Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective*” e do inglês “*Environmental Scanning*”, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) busca prover representações pertinentes do ambiente organizacional. A IEAc visa apoiar o processo decisório organizacional, identificando ameaças ou oportunidades de negócios, buscando adaptar-se de forma rápida. O conceito IEAc está sendo gradativamente considerado, contudo ainda é grande o desafio das organizações em termos de sua prática. Neste artigo, discutem-se as principais idéias do conceito de IEAc (modelo, visão conceitual, metodológica e processual), propiciando reflexão sobre a importância e a utilidade de tal abordagem sobre dados aparentemente sem serventia ou mesmo sem significado, quando vistos ou analisados isoladamente, mas potencialmente úteis se observados coletivamente. A visão que se pode ter em relação a certo tema, ator ou situação pode alterar expressivamente se tivermos uma ‘sistemática’ de coleta e interpretação coletiva de dados potencialmente úteis ao tomador de decisão.

## Palavras-chave

*Inteligência Estratégica; Sistema; Informação; Tomada de Decisão; Strategic Intelligence; System; Information; Decision-making*

### **Texto completo:**

Artigo – PDF:

- <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/6/15>

(Fonte:

<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/6>, data de acesso 10/03/2016)