



## **A atribuição de sentido na interpretação da informação para a Inteligência Estratégica<sup>1</sup>**

Dra. Ana Cristina Fachinelli<sup>2</sup>

Dra. Cíntia Paese Giacomello<sup>3</sup>

Dra. Jane Rech<sup>4</sup>

Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS

### **RESUMO**

Este trabalho assume a inteligência estratégica como uma derivação importante dos fenômenos contemporâneos em termos de informação com os quais a comunicação organizacional pode se relacionar epistemologicamente. Especificamente, o presente estudo se refere aos processos de análise da atividade de inteligência estratégica nas organizações, considerando os processos cognitivos e os processos de atribuição de sentido que atuam na interpretação da informação. Adicionalmente, são apresentados elementos que contribuem para que o processo gere melhores níveis de acerto nos resultados produzidos pela inteligência estratégica.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Estratégica; Processos de Análise; Dinâmica Cognitiva; Comunicação Organizacional

---

1 Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

2 Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Cristina Fachinelli, Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela Université de Poitiers – França; Professora/Pesquisadora do Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: acfachin@ucs.br

3 Prof<sup>a</sup>. Dra. Cíntia Paese Giacomello, Doutora em Administração de Empresas (UFRGS), Mestre em Engenharia de Produção (UFRGS), Bacharel em Estatística (UFRGS). Professora do Departamento de Ciência Exatas e da Natureza, da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: cpaese1@ucs.br

4 Prof<sup>a</sup>. Dra. Jane Rech, Doutora Comunicação Social pela PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre (RS) – Brasil; Professora/Pesquisadora do Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: jrech2@ucs.br



## 1. Introdução

No universo da gestão, a mundialização da economia e a reconfiguração das bases da competitividade fizeram evoluir os conceitos de vantagem concorrencial sustentada no posicionamento para os conceitos de vantagem competitiva sustentada na informação e, mais recentemente, na criação de conhecimento (GILHON, 2004). Essa tendência é observada também no campo da Inteligência Estratégica que atualmente considera a inovação e a criação do conhecimento como etapas finais do processo. De fato, a informação e o conhecimento são complementares, pois deles emerge uma estrutura de sentido compartilhada pelos membros de uma organização que neles embasam as representações comuns e as análises produzidas.

Por outro lado,

“Na sociedade contemporânea, o fenômeno da comunicação organizacional alcança várias dimensões de estudo. Uma delas é a relação existente entre os fenômenos contemporâneos da comunicação organizacional, mais especificamente a questão da informação, seu impacto na organização e as possibilidades de mensuração desta relação. A informação assume um papel estratégico na comunicação organizacional, porém, esse papel não ocorre pela informação em si mesma, mas sim pelo conteúdo estratégico. Todavia, este não se manifesta espontaneamente, mas, ao contrário, é objeto de um processo que exige a mediação humana. Essa mediação pressupõe recursos intelectuais organizados em torno de possibilidades metodológicas, objetivando a identificação dos conteúdos estratégicos que se tornam um imperativo de competitividade e de desenvolvimento das organizações.” (FACHINELLI et al, 2009)

Os recursos intelectuais mencionados pelos autores, referem-se àqueles relativos à metodologias como as de Inteligência Estratégica em cuja literatura, o tema da análise de processos de informação ainda não está nem epistemologicamente e nem pragmaticamente estabelecido. Assim mesmo, os processos de análise podem ser estudados através de diferentes teorias que buscam entender como é a atribuição de sentido e a criação de representações quando uma organização quer interpretar a informação recentemente adquirida. Considerando que os resultados dos processos de Inteligência Estratégica de uma organização devem contribuir para a tomada de decisão, é importante considerar que quanto maior a qualidade das representações geradas pela interpretação da informação, mais eficaz também será o resultado de decisões. Assim, a principal contribuição deste estudo é entender como ocorrem os processos cognitivos e



de atribuição de sentido para desenvolver dispositivos que ajudam a tornar o processo de análise de informações para tomada de decisão mais assertivo.

## 2. Referencial teórico

A Inteligência Estratégica é, ao mesmo tempo, processo e produto. Enquanto processo, pode ser considerada como uma atividade mental orientada para o estabelecimento de significado relativo às ocorrências do mundo real e suas causas. Enquanto produto, a Inteligência Estratégica é entendida como informação processada com a finalidade de reduzir as incertezas e de antecipar cenários. Tanto no sentido do estabelecimento de significado como no seu processamento, a Inteligência Estratégica sustenta-se em processos de análise. Esta característica da Inteligência está associada a problemas de estrutura que, segundo Kent (apud SMITH, 2007), permite desligar a Inteligência de seu “*Corpus Doutrinal*” em busca de modelos alternativos mais válidos. Ainda de acordo com o ponto de vista de Kent, o ciclo de Inteligência é um enfoque convencional de solução de problemas que opera a partir do problema em direção à solução. Dessa maneira, fica estabelecida uma linearidade que não corresponde aos processos cognitivos do raciocínio humano e nem à complexidade não-linear da realidade.

De fato, ao tentar alinhar problemas não-lineares, a Inteligência acaba se defrontando com muitas lacunas. Uma das principais é a reflexão sobre até onde chega a atividade mental da análise em contraponto ao desenvolvimento e ao uso de *softwares*. Em última análise, parece evidente que o desenvolvimento de sistemas sócio-técnicos mais coerentes de produção de Inteligência é fundamental para a evolução do tema e da atividade em si (JUÁREZ, 2007). Assim sendo, a proposta do presente projeto é de, a partir de uma exaustiva revisão da literatura, e de estudos de caso, buscar elementos que possam contribuir para a análise das informações nos processos de inteligência organizacional, tendo por base a perspectiva dos processos cognitivos envolvidos na atribuição de sentido.

Assim, a denominação de inteligência estratégica contém uma sutil distinção em termos de níveis e foco nos processos deliberados e organizados de processamento da



informação. Na verdade, a inteligência estratégica pode ser definida como um produto de alto valor agregado, resultado de um processo de pesquisa, coleta, avaliação, análise, integração e interpretação de informações de interesse estratégico para o processo de tomada de decisões. Mais especificamente, a ligação entre a inteligência e o processo de tomada de decisão ocorre no aspecto da redução da incerteza, como indicam Fleisher e Bewnsoussan (2003). “Muitas vezes, as opções disponíveis para uma organização dependem da velocidade com que os problemas são identificados. Escolher a opção mais adequada, por sua vez, depende especificamente de conhecer as possíveis consequências” (FLEISHER e BENSOUSSAN, 2003). Acontece que reduzir a incerteza não é proporcional à quantidade de informação disponível, mas depende mais dos significados que podem ser extraídos das informações provenientes de diferentes fontes e formatos e que nem sempre são concordantes ou coerentes entre si. Essa fase, de atribuição de sentido, é produzida no processo de inteligência durante o período de análise.

“A análise é uma parte central do ciclo de Inteligência ... seu impacto sobre o resultado dos esforços de inteligências é profundo. Da análise depende a obtenção de interpretações e conclusões que podem ser convertidas em ação. Talvez esta seja a fase mais complexa porque nela vão ser reunidos e combinados todos os resultados prévios, buscando prever as intenções e ações dos outros. Por outro lado, para a análise dispomos de uma grande variedade de recursos e técnicas. Isso facilita e aumenta a capacidade de interpretação do analista, mas aumenta a importância da seleção, às vezes sutis, das técnicas a utilizar em cada momento.” (TENA MILAN e COMAI, 2005)

### **3. Modelos**

Alguns autores sugerem que a escolha da metodologia utilizada para a análise deve estar ligada ao tipo de questão ou problema formulado na fase inicial da inteligência, ou seja, na fase de identificação das necessidades de informação (BRAGA e GOMES, 2001). Assim, diferentes métodos de análise podem ter diferentes níveis de adequação para cada situação. Isso só é possível graças à grande variedade de técnicas e métodos de análise disponíveis.

Esta grande variedade de métodos que podem ser usados na fase de análise dos processos de inteligência estratégica permitiu que Fleisher e Bensoussan (2003)



categorizassem os métodos em uma estrutura de cinco categorias, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Sumário de métodos

---

<b>Técnicas de análise estratégica</b>
BCG (Boston Consulting Group) growth/share portfólio matrix;
GE (General Electric) Business screen matrix;
Industry analysis;
Strategic group analysis;
SWOT analysis
Value chain analysis

---

<b>Análise da concorrência e do cliente</b>
Blindspot analysis;
Competitor analysis;
Customer segmentation analysis;
Customer value analysis;
Functional capability and resource analysis;

---

<b>Análise do Ambiente</b>
Issue analysis;
Macroenvironmental (STEEP) analysis
Scenario analysis
Stakeholder analysis

---

<b>Análise evolutiva</b>
Experience curve analysis;
Growth vector analysis;
Patent analysis;
Product life cycle analysis
S-Curve analysis

---

<b>Análise financeira</b>
Financial ratio and statement analysis;
Strategic funds programming;
Sustainable growth rate analysis

---

Fonte: Fleisher e Bensoussan (2003)

Fleisher e Bensoussan (2003) afirmam que as necessidades dos usuários de inteligência estratégica condicionam a análise, que por sua vez determina os dados que são necessários, afetando a busca de informações. Assim, tendo em conta a importância da análise para o sucesso dos processos de IE, os autores propõem o sistema FAROUT<sup>5</sup> para apoiar os profissionais de inteligência na escolha da técnica mais adequada para cada situação, pois o número de possibilidades em termos de métodos analíticos é cada

---

<sup>5</sup> FAROUT é a palavra formada pelas primeiras letras dos termos em inglês: Future oriented; Accurate; Resource efficient; Objective; Useful; Timely.



vez maior. O sistema FAROUT baseia-se na premissa de que para o resultado da análise seja inteligente e tenha valor para os decisores, deve ter algumas características muito específicas: orientação para o futuro, precisão, eficiência de recursos, objetividade, utilidade, oportunidade e concisão. Com a utilização do sistema FAROUT é possível avaliar de forma muito clara as melhores técnicas analíticas para diferentes situações. No entanto, independentemente do método ou técnica analítica utilizada, há ainda a característica cognitiva humana do processo, e este aspecto ainda precisa de mais estudos para se igualar aos estudos sobre os aspectos técnicos de análise.

A análise é a parte "pensante" do processo de inteligência estratégica. Muito mais que um processo de busca, de coleta e de tratamento, deve-se identificar padrões ou anomalias no comportamento, relações de causa e efeito que explicam os fatos e, finalmente, indicar os desenvolvimentos futuros e suas conseqüências (BRUCE e GEORGE, 2005). Como parte "pensante", a análise no processo de inteligência tem suas limitações vinculadas ao próprio processo de formação do pensamento humano, o processo mental, e é dificultado pela falta de consciência da importância de conhecer o funcionamento da nossa própria mente. É por isso que para além da análise enquanto processo, é importante também estudar o analista como sujeito do processo. É claro que por sua natureza humana e por sua complexidade cognitiva, o analista constrói, muitas vezes sem saber, sua própria versão de "realidade" com base nas informações fornecidas pelos sentidos.

#### **4. Cognição, representação e atribuição de sentido**

O conhecimento básico da psicologia cognitiva nos ensina que as pessoas não têm uma experiência consciente da maior parte do que acontece na mente humana. Muitas funções associadas com a percepção, a memória e o processamento de informações são realizados antes e independentemente de qualquer direção consciente. O que aparece espontaneamente na consciência é o resultado do pensamento, e não é o processo de pensamento. Fraquezas e falhas inerentes a processos de pensamento humano podem ser demonstrada através de experimentos cuidadosamente projetados. Pode ser atenuado através da aplicação consciente de dispositivos e técnicas que devem estar no conjunto de possíveis ferramentas cognitivas de análise de todos os analistas de inteligência (HEUER, 1999).



Em todo caso, a origem dessas possíveis ferramentas cognitivas está nas diferentes teorias que buscam entender como ocorre a atribuição de sentido e a criação de representações quando uma organização quer interpretar as informações obtidas. De acordo com Tiberghien *apud* Sfez (1993), as ciências cognitivas têm sido desenvolvidas a partir da evolução de muitas disciplinas tradicionais: psicologia experimental, inteligência artificial, lingüística, neurociência. Embora os estudos nessas áreas tenham avançado de forma um pouco caótica, acabaram convergindo para o conceito de cognição, ou seja, o estudo das estruturas e processos conscientes e inconscientes que permitem aos seres humanos produzir representações do mundo que pode ser verdadeiras ou falsas (TIBERGHIEEN *apud* SFEZ, 1993). Em outras palavras, as ciências cognitivas não pertencem especificamente a qualquer das áreas mencionadas; trata-se do estabelecimento de novas relações entre elas e onde cada uma tem uma parte dos métodos e modelos necessários para a exploração dos fenômenos cognitivos, constituindo-se portanto como estudos multidisciplinares. Na opinião deste autor, o tipo de informação que pode ser classificada como cognitiva é a representação mental, consciente ou inconsciente, resultante do funcionamento do cérebro.

Na verdade, a representação é a elaboração mental da substituição de um objeto que tem um caráter operacional em um determinado contexto. Implicitamente, o que dá sentido a uma representação é sua utilidade, o seu valor operacional para aquele que a produziu, seu contexto de produção, e também as motivações, a capacidade do indivíduo de memorizá-la e lembrá-la. Em resumo, é a representação sujeita ao princípio da razão (SCHOPENHAUER, 2005): “nada é ser razão de ser”. No campo da psicologia social, a representação se apresenta como um conjunto de conhecimentos, ideias e crenças sobre um objeto. Do ponto de vista mais funcional, é a oportunidade de evocar um objeto ou evento ausente, porque ele pertence ao passado, futuro ou presente, porém não diretamente perceptível. Como objeto de estudo pode-se considerar a representação como um sistema cognitivo (MOSCOVICI, 1988, 2001; REBOUL, 2000), elaborado para uma finalidade. Assim, a representação é um testemunho de uma estrutura, de uma organização de conceitos que vive e se transforma de maneira evolutiva de acordo com as informações que recebe. Além disso, as representações mantêm relações de equilíbrio dinâmico com os conceitos que vêm no mesmo domínio, ou seja, seu ambiente semântico. Esse entorno pode ser composto por ferramentas cognitivas que vêm de tipos de funcionamento intelectual do indivíduo, tais como os



conhecimentos, ideias e crenças que formam a parte subjetiva relacionada com sua história sócio-afetiva.

Uma representação, então, é produzida por um sujeito de acordo com as necessidades que ele identifica em uma situação, em função de suas competências nas áreas relacionadas com o objeto representado, em função das ferramentas intelectuais à sua disposição e, finalmente, em função sua hierarquia de valores (BONNET *et al.*, 1990).

Portanto, a representação como resultado cognitivo de um processo mental é baseada no pressuposto de que toda a estrutura do indivíduo (e não apenas o cérebro) está envolvida no processo de cognição ou construção do conhecimento, formando uma única rede cognitiva. A noção de cognição é mais ampla do que é a concepção de pensamento, racionalização e medição, já que implica a percepção, emoção e ação, ou seja, tudo o que engloba o processo da vida, como elementos fundamentais que constituem sua dinâmica. De fato, é evidente a natureza complexa das dinâmicas cognitivas da análise. Esta natureza complexa se amplia para o necessário e importante *link* que deve ser estabelecido com o contexto para desenvolver o processo de análise. Assim, assumindo a complexidade inerente ao estudo e à análise do processo de inteligência, não se pode utilizar um raciocínio simplista que separa as partes do todo, que não confronta as contradições e as incertezas e que, portanto, é reducionista. Assim, ao buscar inspiração no pensamento complexo (MORIN e LE MOIGNE, 2000), que reconhece as contradições e incertezas ao mesmo tempo em que une e libera a compreensão, encontramos que quanto mais uma situação é percebida como complexa, maior deve ser a inteligência necessária para dominá-la e vice-versa.

Assim, para dominar a complexidade dos processos de análise a partir de uma perspectiva cognitiva, o ponto mais importante é reconhecer que

“...o analista constrói sua própria versão de ‘realidade’ com base nas informações fornecidas pelos sentidos. No entanto, esta entrada sensorial é mediada por processos mentais complexos que determinam qual informação é entendida, como está organizada e o significado que lhe é atribuído. O que as pessoas percebem, a facilidade com que elas percebem e como processam as informações depois de recebê-las é fortemente influenciado pela experiência passada, a educação, os valores culturais, os requisitos da função e as normas da organização, assim como pelas características específicas da informação recebida. É como perceber o mundo através de uma lente ou tela que canaliza e centra e, portanto, pode distorcer as imagens que se vê. Para tornar mais

clara a imagem, os analistas precisam compreender as lentes pelas quais passam as informações.” (HEUER, 1999).

Encontramos, neste ponto, que para dominar a complexidade dos processos de análise a partir de uma perspectiva cognitiva, é essencial antes de tudo considerar a complexidade do analista como sujeito do processo, como apresenta a Figura 1.

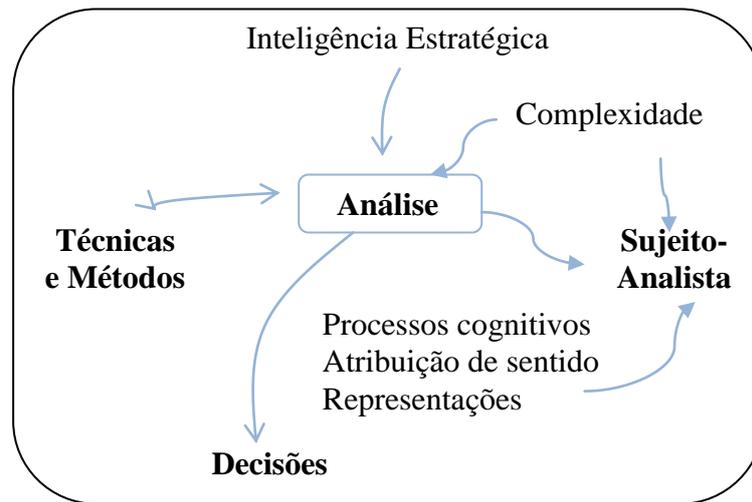


Figura 1: A análise na inteligência estratégica

## 5. O analista

Pode-se inspirar novamente em Morin (1999), que apresenta a constituição completa do sujeito composto por sete noções permeadas, interdependentes, dialógicas e complementares, tornando possível para explicar científica, não metafisicamente, a noção de sujeito. São elas: autonomia, indivíduo, identidade, exclusão e inclusão, consciência e alma, e, finalmente, incerteza. Nessa lógica, o analista como sujeito é um indivíduo autônomo, que se auto-referencia em sua identidade e em seu mundo exterior. É também capaz de se concentrar em si mesmo, tanto quanto é capaz de integrar em sua subjetividade outros sujeitos, por meio de movimentos de inclusão e exclusão. Dada a sua existência, é um sujeito que tem consciência e alma humana. Finalmente, é um sujeito complexo que traz consigo os vínculos do 'eu' com sua comunidade, sua coletividade (nós), por isso é difícil e afirmar “quem” fala quando “ele” fala. Esta complexidade do sujeito-analista é também uma dimensão formadora das lentes através das quais passa a informação e que influenciam o resultado do processo cognitivo: a representação.



## 6. Implicações e aplicações

Então, o que é exigido dos analistas, na opinião do Heuer (1999), é um compromisso para desafiar, refinar e desafiar novamente seus próprios trabalhos e seus modelos mentais, porque estes passos são essenciais para a boa interpretação das questões complexas e ambíguas.

“Os analistas de inteligência deve estar conscientes sobre seus processos de raciocínio. Eles deveriam pensar em como fazem os julgamentos e chegam a conclusões, não somente sobre as decisões e as conclusões por si mesmas” (HEUER, 1999).

Portanto, ainda de acordo com Heuer (1999), os analistas são forçados a lidar com pelo menos três pontos fundamentais:

- A mente é pouco “conectada” para lidar efetivamente com a incerteza inerente (o nevoeiro natural que rodeia os problemas complexos de inteligência), como a incerteza induzida (nevoeiro artificial produzido pelas operações de negação e engano).

- Há uma maior consciência das desmotivadoras tendências cognitivas, tais como a tendência para querer ver as informações confirmadas, o que pouco ajuda os analistas a lidar eficazmente com a incerteza.

- Ferramentas e técnicas para restringir a mente do analista para aplicar níveis mais elevados de pensamento crítico podem melhorar substancialmente a análise de questões complexas, onde a informação está incompleta, ambígua e muitas vezes deliberadamente distorcida. Principais exemplos de tais dispositivos intelectuais incluem técnicas para estruturação da informação, pressupostos desafiantes e exploração de interpretações alternativas.

Assim, para dominar a complexidade cognitiva dos processos de análise e gerar representações cada vez mais ajustadas como produto de inteligência de alto valor, o sujeito-analista é o grande protagonista. Além disso, se considerarmos que a representação é elaborada por um sujeito de acordo com as necessidades que ele identifica, de suas competências, com as ferramentas intelectuais à sua disposição, e em função da sua hierarquia de valores, percebe-se que o domínio da complexidade cognitiva dos processos de análise, mesmo que seja um desafio constante, passa por um conjunto de habilidades que o analista completo deverá desenvolver e demonstrar.



Estudos feitos por um grupo de profissionais e investigadores da CIA e apresentados em Bruce e George (2008) apontam para um conjunto específico de habilidades:

- Domínio do assunto, bem como as políticas organizacionais;
- Compreensão dos métodos de pesquisa para a organização e avaliação de dados;
- Imaginação e rigor científico para gerar e testar hipóteses;
- Compreensão de métodos de coleta específicos de inteligência;
- Consciência dos próprios preconceitos e outras influências cognitivas em análise;
- Mentalidade aberta a opiniões contrárias ou modelos alternativos que se ajustam aos dados;
- Auto-confiança para admitir e aprender com os erros de análise.

Além disso, ainda segundo Bruce e George (2008), o analista completo deve ser um perito em como usar o conjunto de recursos de inteligência, ser imaginativo e rigoroso. Além disso, deve prestar atenção às explicações dos dados perdidos, confusos e muitas vezes contraditórios, ao mesmo tempo em que é capaz de ser auto-crítico quanto aos seus próprios preconceitos e expectativas sobre o que a série de dados apresenta. Enfim, deve estar aberto para mudar a mente e conscientemente formular a pergunta, "se me engano, como posso mudar a forma que eu estou olhando para o problema?"

Essas habilidades que devem ser buscadas e desenvolvidas em um analista completo podem ser objeto de interesse da gestão, pois nas organizações a análise deve ser um processo coletivo, assim como é a inteligência estratégica.

Além disso, um sistema de gestão prudente pode atenuar os efeitos do que Davis (2008) apresenta como sendo os principais riscos da análise. Estes são derivados dos obstáculos psicológicos das conclusões que fazem os bons analistas. Estes perigos ocorrem quando os analistas constroem juízos no meio de incerteza e, por definição, tem que confiar em suposições falíveis e provas não conclusivas; quando os analistas concordam com outros analistas e gestores que têm interesses em defender os seus próprios julgamentos subjetivos e suas agendas burocráticas; quando analistas, em seus esforços para gerir a incerteza, confrontam as regras de organização que por vezes são pouco claras sobre a importância relativa da análise clara e da análise de tendência; e, finalmente, quando os analistas cuja ética clama por julgamentos neutros, ajudam os clientes a avançar nas suas agendas de políticas administrativas. Davis (2008), revendo



os casos em que a inteligência falha, aponta para a importância de uma melhor coleta e uma avaliação mais rigorosa das evidências assim como para uma maior experiência do analista. Contudo, se bons analistas são considerados como os mais frequentemente responsáveis por falhas de inteligência, então essas melhorias na coleta e avaliação seriam condições necessárias porém não suficientes para um desempenho analítico mais sólido.

Por outro lado, dadas as dificuldades inerentes ao processamento humano de informações complexas, um sistema de gestão prudente deve, de acordo com Heuer (1999):

- Promover os produtos que indicam claramente seus pressupostos e as cadeias de inferência e especificam o grau e a fonte de incerteza que estão presentes nas conclusões.

- Enfatizar os procedimentos que expõem e elaboram pontos de vista alternativos: debates analíticos, “advogado do diabo”, o intercâmbio interdisciplinar de ideias, análise da concorrência, revisão pelos pares e descoberta de especialistas externos.

É claro que o enfoque cognitivo dos processos de análise da atividade de inteligência é um tema complexo e ainda tem um longo caminho para desenvolver. No entanto, é importante considerar o seu impacto e suas conseqüências para a inteligência estratégica, ao mesmo tempo em que se integram gradualmente os elementos conhecidos no campo da cognição, atribuição de sentido e representação. Considerar a importância desses elementos pode ajudar a gestão a atenuar as expectativas da inteligência estratégica com respeito aos seus resultados assim como buscar a melhoria contínua de seus processos.

### **Referências bibliográficas**

BONNET, C.; GHIGLIONE, R.; RICHARD, J.F. **Traité de psychologie cognitive**. Paris: Dunod, 1990.

BRAGA, F.; GOMES, E. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRUCE, J.; GEORGE, R. Intelligence Analysis: the emergence of a discipline. In BRUCE, J.; GEORGE, R. (Eds). **Analyzing Intelligence**: origins, obstacles and innovations. Washington: Georgetown University Press, 2008.



DAVIS, J. Why Bad Things Happen to Good Analysts. In BRUCE, J.; GEORGE, R. (Eds). **Analyzing Intelligence: origins, obstacles and innovations.** Washington: Georgetown University Press, 2008.

FACHINELLI, A.C. ; HANSEN, R. La inteligencia estratégica en el CGI de la industria de muebles del sur de Brasil. In CASADO, F. **Desarrollo Basado en Conocimiento: Transferencia del conocimiento.** Alicante: Ingra Impresores. 2009.

FACHINELLI, A. C. et al. **A Percepção do Fenômeno da Informação Organizacional: uma Medida Possível a partir do Hipertexto e da Autopoiese.** In: Anais do XXXII Congresso Brasileiro de Comunicação. Curitiba, Paraná. 2009.

FLEISHER, G.; BENSOUSSAN. **Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Competition.** New Jersey: Prentice Hall. 2003.

HEUER, R. Jr. **Psychology of Intelligence Analysis.** Washington: Center for the Study of Intelligence. 1999.

JUÁREZ, José Martín. *El Problema de Kent.* 2007 (Disponível em <http://jmjblog.com/>) acessado em 07/12/2008).

MOSCOVICI, S. Notes towards a description of social representations. **European Journal of Social Psychology**, v.18, p. 211-250, 1988.

MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representation. In G. DUVEEN & S. MOSCOVICI (Eds.) **Social Representations: Explorations in Social Psychology.** Cambridge: Polity Press. 2001.

MORIN, E. ; LE MOIGNE, J. L. **A Inteligência da Complexidade** São Paulo:Peirópolis. 2 ed. 2000.

MORIN, E. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1999.

REBOUL, A. La représentation des éventualités dans la Théorie des Représentations Mentales. **Cahiers de Linguistique Française.** v. 22, p. 13-55. 2000.

SCHOPENHAUER, A. O Mundo como vontade e representação. São Paulo: Unesp. 2005.

SMITH, Michel Douglas. *The Perils of Analysis: Revisiting Sherman Kent's*, Defense of SNIE 85-3-62. *Studies in Intelligence* 51, no. 3 (2007). (disponível em: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/csi-studies/studies/vol51no3/index.html> - acessado em 07/12/2008).

SFEZ, L. **Dictionnaire critique de la communication.** Paris: Presses Universitaires de France. 1993.

TENA MILLÁN, J.; COMAI, A. Análisis e Interpretación de la Información de Inteligencia. **PUZZLE** - Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva, v. 4, p. 11-17, 2005.