

APROVADA POR UNANIMIDADE

Inteligência institucional estratégica no Ministério Público do consumidor

Marcos Tofani Baer Bahia
Procurador de Justiça

RESUMO

A “Era do Conhecimento” trouxe profundas modificações sociais, culturais, tecnológicas, políticas e econômicas para a sociedade de consumo nos últimos anos. Nesse contexto, a Constituição Federal vigente no Brasil reconheceu a defesa do consumidor como direito humano fundamental e impôs ao Ministério Público promovê-la. Fundada na valorização do conhecimento, sobretudo do capital intelectual humano, a nova era impõe às instituições privadas e públicas, nelas incluída o Ministério Público, a adoção de novos paradigmas organizacionais, como a aquisição de competências substanciais no processamento das informações, em busca da eficiência. Com tamanho leque de atribuições, o Ministério Público precisa atuar com racionalidade, efetividade e celeridade. A atividade de inteligência competitiva, nascida do seio da inteligência clássica, desponta como um processo social apto a levar ao conhecimento das oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo informacional, o que pode auxiliar o promotor de justiça na tomada de decisões estratégicas em prol da sociedade de consumo. O processo de renovação, contudo, precisa estar assentado em uma nova dimensão cultural e num novo ambiente institucional. O presente trabalho tem por objetivo apresentar um possível modelo de atividade de inteligência, aqui denominado “Inteligência Institucional Estratégica”, para ser adotado no Ministério Público do consumidor.

ABSTRACT

The ‘Era of Knowledge’ has brought deep social, cultural, technological, political and economic changes to the consumer society in recent years. In this context, the Brazilian Federal Constitution has recognized the consumer protection as a fundamental human right and has imposed the duty to promote it on the Department of Justice. Founded on the appreciation of knowledge, mainly on the knowledge of the human intellectual capital, the new era is making private and public institutions, including the Department of Justice, to use new organizational paragon such as the acquisition of substantial competence in data processing in order to reach efficiency. Having all those diverse assignments, the Department of Justice needs to act with reasonableness, effectiveness and celerity. The activity of competitive intelligence, born of the heart of the classical intelligence, has dawned as a social process, apt to lead to the knowledge of the opportunities and threats coming from

the external informative environment, something that may help the public prosecutor to take strategic decisions for the benefit of the consumption society. But the process of renewing must be based on a new cultural dimension and a new institutional environment. This present work has the aim to introduce a feasible model of intelligence activity, termed here 'Institutional Strategic Intelligence' to be adopted by the Consumer Department of Justice.

1 INTRODUÇÃO

A importância da atividade de inteligência de Estado é inquestionável. A própria gênese da atividade de inteligência prenunciou inúmeros conflitos internacionais que mudaram a história do mundo. No âmbito da inteligência de Segurança Pública, as instituições têm buscado obter o “poder de antecipação” no combate diário à criminalidade. No plano empresarial, atualmente, grandes empresas executam a gestão estratégica do conhecimento para subsidiar o planejamento de suas ações.

É fato que ouvimos muito a respeito da inteligência de Estado, da inteligência em segurança pública e da inteligência competitiva, todas com objetivos diferentes. Entrementes, apesar dos importantes objetivos visados por essas três vertentes de atividades, podemos aplicar a atividade de inteligência a outras finalidades, tomando-se por base, por exemplo, o processo e as ferramentas estratégicas da inteligência competitiva?

Surge, em consequência disso, a seguinte questão: por que e como utilizar a inteligência competitiva na criação de uma inteligência institucional estratégica no Ministério Público do Consumidor? .

Daí o objetivo geral do presente trabalho ser a apresentação de um possível modelo de inteligência institucional estratégica no Ministério Público do Consumidor, no qual estejam descritos os pilares do planejamento, da organização, da direção e do controle de um órgão de inteligência, aqui denominada de Inteligência Institucional Estratégica e que seja aplicável ao referido Ministério.

Desse modo, acreditamos que a atividade de inteligência, no nosso caso a competitiva, poderia ser aplicada adequadamente no Ministério Público do Consumidor sem a necessidade de encerrar os mesmos objetivos dessa atividade específica de inteligência, nem os das inteligências de Estado ou de Segurança Pública.

Buscamos, por conseguinte, a criação de uma inteligência institucional estratégica apropriada ao Ministério Público do Consumidor, que poderá, quiçá, ser aplicada às diferentes áreas de atuação da instituição.

Utilizamos as bases teóricas e conceituais da Inteligência Competitiva, por ser a sua produção acadêmica mais disponível à consulta e pesquisa, tanto no aspecto teórico quanto na descrição da prática, e por termos partido da premissa de que os assuntos nela tratados podem ser aplicados, com as devidas adequações à sua destinação constitucional, ao Ministério Público do Consumidor.

Em linhas gerais, os objetivos do trabalho são: 1) descrever os pilares essenciais do processo social de Inteligência Institucional Estratégica no Ministério Público do consumidor; 2) caracterizar as funções básicas que permitam operacionalizar a Inteligência Institucional Estratégica no Ministério Público do Consumidor; 3) descrever as rotinas de trabalho para os integrantes de um setor de Inteligência Institucional Estratégica no Ministério Público do Consumidor; 4) apresentar técnicas e métodos capazes de antever ameaças de lesão a direitos dos consumidores, possibilitando ao tomador de decisão (promotor de justiça) conhecer a melhor estratégia de atuação; 5) organizar a interatividade dos atores de inteligência do Ministério Público do Consumidor.

Com relação à metodologia, a pesquisa selecionou as ferramentas mais utilizadas pela Inteligência Competitiva e pelo mundo acadêmico especializado, filtrando as mais adequadas à realidade do Ministério Público.

O marco teórico é a “Inteligência Empresarial Estratégica”, método de implantação de inteligência competitiva em organizações, desenvolvido pelo professor Walter Félix Cardoso Júnior.

O sobredito marco teórico, baseado na Inteligência Competitiva (*competitive intelligence*), constitui-se um método de fácil aplicação, economicamente viável, factível além de ser uma nova ferramenta, especialmente para os tomadores de decisão, no apoio aos processos organizacionais de gestão estratégica.

Nosso propósito, na perspectiva constitucional, não poderia ser outro: atender e homenagear o princípio constitucional da eficiência administrativa, introduzido na Constituição da República pela Emenda Constitucional n. 19/1998.

Não obstante haver alguma produção acadêmica sobre inteligência competitiva, não encontramos livros, teses ou artigos discorrendo, com profundidade, sobre a sua aplicação em

organizações públicas (muito menos no Ministério Público), mas apenas algumas poucas referências genéricas.

Tentaremos contribuir com algumas diretrizes para a criação de uma Inteligência Institucional Estratégica dentro do Ministério Público do Consumidor, baseada nos fundamentos teóricos e práticos da Inteligência Competitiva, especialmente no modelo da Inteligência Empresarial Estratégica, com o escopo de produzir e disseminar o conhecimento de interesse estratégico, além de propiciar a criação de um diferencial institucional que contribuiria para a diminuição significativa dos riscos inerentes aos processos decisórios dos atores ministeriais, notadamente dos promotores de justiça, profissão que, ora, exercemos.

Daí a relevância operativa que se nos apresenta.

Creemos, pois, que a Inteligência Institucional Estratégica no Ministério Público do Consumidor poderia mudar o paradigma institucional de modo que a inteligência fosse criada, não só no Ministério Público do Consumidor, mas em todas as Promotorias de Justiça, e pudesse influenciar outros atores institucionais, comprometidos com a eficiência administrativa, até avançar para a sua efetiva institucionalização, partindo-se do entendimento de que a inteligência competitiva é muito mais um processo social que tecnológico, independente da destinação funcional da organização, seja ela pública ou privada.

2 A ERA DO CONHECIMENTO

Nos últimos séculos, a humanidade vem experimentando profundas mudanças de paradigmas e transformações socioeconômicas, numa sucessão de eventos entrelaçados sobre os quais não se permite uma análise isolada e descontextualizada.

Toda revolução tem por desiderato a obtenção de poder, seja ele político, social, econômico ou religioso. A história tem mostrado que as revoluções, quase sempre, aconteceram quando da convergência entre os interesses de um grupo e os reclamos das massas populares, que, aproveitando-se do conseqüente enfraquecimento do governante, lograram êxito em conquistar o poder. Tem mostrado também que, por vezes, ao assumir o poder, o grupo revolucionário que se valeu da força das massas operou mudanças completas ou parciais; noutras vezes, entretanto, desprezou o povo, pelos mais diversos motivos.

Desde o século XVIII até os nossos dias, dentre as inúmeras revoluções socioeconômicas, uma se tornou incontestavelmente um divisor de águas na vida privada, enquanto que uma outra vem sendo amplamente divulgada, em face da introdução das novas tecnologias. São elas: a Revolução Industrial e a Revolução do Conhecimento.

Com efeito, o período constituído pelo final do século XX e início do século XXI vem sendo caracterizado pela crescente importância dada ao conhecimento, considerado o quarto fator de produção, além dos tradicionais terra, capital e trabalho. Neste período, grande parte da força de trabalho ativa começa a depender da geração e distribuição de produtos e serviços de informação como meio de subsistência e insumo capaz de gerar o conhecimento, que se traduz em diferencial competitivo para as organizações privadas e em eficiência para as instituições públicas.

“Aldeia global”, “era tecnocrônica”, “sociedade pós-industrial”, “sociedade da informação” e “sociedade do conhecimento” são alguns dos termos cunhados com a intenção de identificar e entender o alcance da nova era.

Na “Era do Conhecimento”, a partir da invenção do computador e de sua posterior adoção, os meios de escrita convencionais estão sendo paulatinamente substituídos, tanto no âmbito empresarial quanto no familiar.

Enquanto a Revolução Industrial objetivava o desenvolvimento da produção de bens tangíveis ou corpóreos, coube à Revolução do Conhecimento a tarefa de desenvolver as tecnologias de produção, por meio do acúmulo do conhecimento e da facilitação de seu acesso a todas as pessoas.

A Revolução do Conhecimento cuida, pois, do acesso a bens intangíveis ou incorpóreos, por meio dos quais se torna possível o acesso aos bens tangíveis e corpóreos. E por isso que, na sociedade do conhecimento, valorizamos os contratos de fornecimento de serviços.

Os primeiros microcomputadores surgiram na década de 1960, e passaram a ser utilizados para se ter acesso à internet, o que atualmente viabiliza a contratação de milhões de pessoas à distância.

De lá para cá, assistimos à extensão das inovações tecnológicas aos meios de comunicação e de transporte, atualmente controlados pela automação. Também percebemos que inúmeras negociações preliminares e conclusões de importantes negócios jurídicos ocorrem por via virtual, utilizando-se assinaturas criptografadas.

A título de exemplo, podemos citar alguns dos principais efeitos da Revolução do Conhecimento: a transnacionalização; o surgimento de blocos econômicos; o comércio eletrônico que, ao mesmo tempo em que propicia a aquisição de produtos e serviços através da rede, gera problemas quanto à atribuição de autoria a documentos eletrônicos e assinatura digital, quanto à validade de documento eletrônico original copiado, quanto à proteção dos direitos de propriedade e de contratos eletrônicos, problemas com a pirataria, o cibercrime, a publicidade eletrônica etc.; a economicidade da informação, cujo valor econômico é reconhecido e integra-se como ativo intelectual da pessoa e de seu patrimônio pessoal; e a transferência eletrônica de dados, a qual proporciona o acesso à informação e o estabelecimento de normas comunitárias. 123

A Revolução do Conhecimento trouxe consigo, enfim, desdobramentos sobre as próprias transformações outrora trazidas pela Revolução Industrial, incrementando as tecnologias existentes e criando novas tecnologias, com inevitáveis repercussões socioeconômicas.

Entretanto, não se limita a sociedade da informação ao computador ou ao direito informatizado, já que se estende a qualquer meio de comunicação, presencial ou não. Também fazem parte dessa sociedade a televisão a cabo, por antena ou via satélite, o telebanking, o teleworking, o rádio e o telefone.

O capítulo I do Livro Verde da Sociedade da Informação no Brasil, obra elaborada a pedido do Ministério de Estado da Ciência e Tecnologia em setembro de 2000, após ter sido oficialmente lançado pelo Governo Federal em 15.12.1999, registra que assistir à televisão, falar ao telefone, movimentar a conta no terminal bancário ou pela internet, verificar multas de trânsito, comprar discos, trocar mensagens com o outro lado do planeta, pesquisar e estudar são atividades cotidianas no mundo inteiro e no Brasil. Rapidamente nos adaptamos a essas novidades e passamos, em geral, sem uma percepção clara nem maiores questionamentos, a viver na sociedade da

¹²³ Peter Burke observa, com razão, que a mercantilização da informação é, na verdade, tão velha quanto o capitalismo, porque o comércio, assim como a indústria, depende do que alguma vez foi chamado de “busca da informação que nos falta e proteção da informação que temos”. E acrescenta, ao comentar a expansão comercial européia pelo mar: as rotas do comércio eram rotas de papel e os fluxos de comércio dependiam de fluxos de informação. Por fim, sobre a atividade da Companhia das Índias Orientais, observa: o sucesso da companhia foi atribuído (entre outras coisas) à sua “eficiente rede de comunicação”, sem igual entre outras rivais. O direito antigo, tal como o medieval e o moderno, todavia, não conferiram à informação um valor econômico (BURKE, 2003, p. 141-144).

informação, uma nova era em que a informação flui a alta velocidade e em quantidade há apenas poucos anos inimagináveis, assumindo valores sociais e econômicos fundamentais.¹²⁴

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura criou o “Observatório da Sociedade da Informação”, com o objetivo de promover a coleta de informações de domínio público sobre os desafios éticos, legais e sociais para o desenvolvimento da coletividade.

A “Era da Informação ou do Conhecimento” não é apenas um slogan, mas um fenômeno global; a economia baseada no conhecimento é uma nova economia, com novas regras, exigindo novas maneiras de fazer negócios. A Era do Conhecimento representa, pois, uma profunda mudança na organização da sociedade e da economia, havendo quem a considere um novo paradigma técnico-econômico.

Entretanto, está sendo formatada por cada país em meio a diferentes condições políticas, econômicas e sociais, segundo estratégias moldadas de acordo com cada contexto. E as tecnologias envolvidas vêm transformando as estruturas e as práticas de produção, comercialização e consumo e de cooperação e competição entre os agentes, alterando, enfim, a própria cadeia de geração de valor e, sobretudo, da capacidade de aprender e inovar.

Nesse mesmo contexto, a economia do conhecimento ancora-se em três pilares: a) o conhecimento infiltra tudo o que compramos, vendemos e produzimos; b) os ativos do conhecimento, isto é, o capital intelectual passou a ser mais importante para as organizações que os ativos financeiros e físicos; c) prosperar na nova economia e explorar esses novos ativos significa a maior utilização de novas técnicas de gestão, novas tecnologias e novas estratégias.

Percebemos, desde logo, que o computador é de suma importância para a Sociedade da Informação, enquanto esfera de informação em um contexto global, acessível a qualquer pessoa, em qualquer lugar e a qualquer momento. ¹²⁵

¹²⁴ O *Livro Verde* contém um plano de meta da implantação do Programa Sociedade da Informação no Brasil e constitui uma súmula consolidada sobre as aplicações da Tecnologia da Informação. Nele, há um conjunto de ações que constituem objetivos a serem alcançados pelo Governo e pela sociedade civil: a ampliação de acessos, meios de conectividade, formação de recursos humanos, incentivo à pesquisa e desenvolvimento, comércio eletrônico e desenvolvimento de novas aplicações. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>> Acesso em: 06.01.08.

¹²⁵ Para Krishan Kumar, o “industrialismo legitimou o espaço na nação-estado, ao mesmo tempo em que substituiu os ritmos e movimentos da natureza pelo ritmo da máquina. O relógio e os horários das estradas de ferro constituíram os símbolos da era industrial. Expressavam o tempo em horas, minutos, segundos. O

Desde as formas de conhecimento e de obtenção de informações e dados mais rudimentares até as mais sofisticadas por força do implemento da tecnologia, percebemos a valorização que damos, especialmente nessa primeira década de século, à informação.¹²⁶

A massificação da informação estabeleceu-se como a mola propulsora da economia e gerou transformações sociais igualmente profundas, cujas extensões últimas ainda não foram alcançadas, nem de fato cogitadas.

O computador é, sem dúvida, o grande responsável por essa revolução.

Alvin Tofler popularizou a ideia de uma sociedade da informação, quando lançou, em 1981, o livro *A terceira onda*, recorrendo sobre as transformações que emergiram da Revolução Agrícola, Industrial e da terceira onda dos tempos modernos.

A popularização do computador transformou esse objeto em um bem revolucionário, fonte inesgotável de conhecimento acessível a todas as pessoas, pouco importando a sua classe social.

Tanto é assim que o expressivo desenvolvimento das tecnologias a partir da década de setenta e seus impactos nos diversos campos das relações humanas demonstra como as tecnologias, inicialmente impulsionadas pelas pesquisas militares, foram amplamente utilizadas por vários setores econômicos, principalmente na reestruturação das empresas, que puderam horizontalizar suas estruturas, baixar o custo e transnacionalizar a produção, permitindo concluir que cada vez as relações humanas se darão em um ambiente multimídia.

Entretanto, a Sociedade do Conhecimento não se resume ao ambiente virtual. Os reflexos do acesso facilitado à informação estão em todos os meios de comunicação, e não apenas no meio virtual. Assim como no passado a Revolução Industrial não afastou a existência de outros sistemas de produção de bens e sua distribuição, mantendo-se a agricultura, a pecuária, o extrativismo e o

computador, símbolo da era da informação, pensa em nanosegundos, em milhares de microssegundos. Junto à nova tecnologia das comunicações, ele introduz um marco espaço-tempo radicalmente novo na sociedade moderna.” (KUMAR, 1997, p. 22-23).

¹²⁶ Para Thomas Stewart, “dados e informações são menos importantes do que conhecimento. Conhecimento não é soma, é agregação, interação, acumulação. Os dados e as informações conectam-se entre si para formar o conhecimento. O conhecimento envolve *expertise*. Para alcançá-lo é preciso tempo. Dura mais do que a informação e por vezes é eterno. Conhecimento, enfim, é o que fazemos.” (STEWART, 2002, p. 31-35).

comércio, a revolução informacional não obsta a transmissão de informação por outros meios, como a escrita.

A revolução informacional, portanto, tem reflexos sobre todas as relações sociais, tal como ocorreu no passado com a revolução industrial.

O conhecimento é tão relevante para as empresas de alta tecnologia, como para as entidades de baixa tecnologia, e mesmo para aquelas que não possuem finalidade lucrativa. Obviamente, o conhecimento é fundamental também para a Administração Pública, nela incluída o Ministério Público.

A revolução informacional, obtida com o estabelecimento da sociedade em rede, deve ser acompanhada por elementos técnicos, comerciais e jurídicos compatíveis com o desenvolvimento econômico e a proteção dos interesses socialmente relevantes. Afinal, na sociedade da informação, os ativos do conhecimento determinam o sucesso ou o fracasso da organização e prevalecem sobre os ativos físicos e financeiros.

Toda empresa atua no mercado de consumo a partir de ativos, isto é, de tudo aquilo que transforma matéria-prima em algo mais valioso. Os ativos convencionais – capital físico e financeiro – não desapareceram e não desaparecerão, porém é inevitável que o conhecimento se transforme em ativo cada vez mais importante para as organizações, senão o ativo mais importante.

Os ativos intelectuais tornaram-se mais importantes do que qualquer outro, porque apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem dos seus concorrentes. ¹²⁷

A valorização do conhecimento, segundo Thomas Stewart, fez surgir três grandes ideias que transformaram profundamente o funcionamento das organizações nos últimos vinte anos: a gestão da qualidade total, a reengenharia e o capital intelectual. ¹²⁸

No que tange aos aspectos econômicos, as estruturas de informação e comunicação integradas, seguras e eficazes, são hoje a base para o desempenho de qualquer instituição pública ou privada pós-moderna, garantindo-lhe produtividade, lucratividade e uma boa indicação de eficiência.

¹²⁷ Tanto é assim que Thomas Stewart afirma que, nas organizações, os processos mais custosos são os do conhecimento e os salários mais altos são os dos trabalhadores do conhecimento. Os novos empregos são empregos do conhecimento (STEWART, 2002, p. 37).

¹²⁸ STEWART, Thomas. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

É nesse contexto que a mão de obra no setor público e privado deve adquirir competências substanciais no processamento de informação, no alto nível de instrução e no conhecimento intensivo e continuado, aí envolvida a inovação.

O capital intelectual se constitui em um dos tópicos mais importantes do mundo negocial da atualidade, ao lado da gestão do conhecimento, os quais devem ser assimilados pelas instituições públicas, como o Ministério Público, em busca da eficiência.

Percebemos, afinal, que os ativos tangíveis das organizações – dinheiro, terrenos, prédios, instalações, equipamentos e outros itens do balanço patrimonial – são muito menos valiosos que os ativos intangíveis – patentes, direitos autorais, bens da era da informação, como bancos de dados e softwares, e ainda capacidades, culturas, habilidades, etc.

A repercussão da sociedade de informação sobre a coletividade de consumidores também é inegável, já havendo a preocupação de juristas em discorrer sobre a sua proteção no comércio eletrônico, diante do evidente risco que tem acarretado em seus interesses, dentre os quais a manipulação dos produtos e serviços e os conhecimentos e aptidões necessárias para tanto; a transparência, especialmente sobre a quantidade e a qualidade da informação; as práticas e cláusulas abusivas; a segurança dos sistemas de pagamento, especialmente a assinatura eletrônica; a privacidade e a proteção de dados pessoais; e os crimes eletrônicos.

A realização de negócios jurídicos propiciados pelo computador, no entanto, deve se caracterizar por uma política comunitária de valor multicultural, sendo extremamente relevante o papel do Ministério Público e entidades afins, por meio de ações coordenadas no âmbito interno, enquanto objetivo da Política Nacional das Relações de Consumo.

Em que pese os efeitos colaterais da marginalização de bilhões de pessoas (abismo digital) ao acesso à informação e aos produtos e serviços originados de um processo de conhecimento e tecnológico, a comunicação virtual é uma realidade indiscutível, quanto a sua existência, e inafastável pela comodidade e agilidade que proporciona aos envolvidos com o sistema.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ao longo de sua história e até o fim da Guerra Fria, a atividade de inteligência, sob os influxos militares que sempre a caracterizavam, sempre foi considerada uma prerrogativa exclusiva do

Estado. Entretanto, no auge da Sociedade do Conhecimento, e com dimensões menos militares e mais econômicas, vem sendo atualmente utilizada como ferramenta estratégica para o processo de tomada de decisão em instituições privadas.

Trazendo uma definição ampla sobre o termo inteligência, Marco Cepik esclarece:¹²⁹

Há dois usos principais do termo inteligência fora do âmbito das ciências cognitivas. Uma definição ampla que diz que inteligência é toda informação coletada, organizada ou analisada para atender as demandas e um tomador de decisões qualquer. Para a ciência da informação, inteligência é uma camada específica de agregação e tratamento analítico em uma pirâmide informacional, formada, na base, por dados brutos e, no vértice, por conhecimentos reflexivos. A sofisticação tecnológica crescente dos sistemas de informação que apóiam a tomada de decisões tornou corrente o uso do termo inteligência para designar essa função de suporte, seja na rotina dos governos, no meio empresarial ou mesmo em organizações sociais. Nessa acepção ampla, inteligência é o mesmo que conhecimento ou informação analisada.

Para uma conceituação legal de inteligência clássica, o art. 2º do Decreto 4.376/2002, que regulamentou a Lei 9.883/1999, assim dispõe:

inteligência é a atividade de obtenção e análise de dados e informações e de produção e difusão de conhecimentos, dentro e fora do território nacional, relativos a fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório, a ação governamental, a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.

George Felipe Dantas apresenta uma definição genérica sobre a atividade de inteligência e a sua aplicação nos negócios de estado e iniciativa privada:¹³⁰

A atividade dos agentes públicos e privados de produzir e difundir conhecimento sensível, para destinatários desejados, de maneira precisa, confiável e oportuna, bem como a faculdade de proteger este mesmo conhecimento e as organizações onde são elaborados de organizações antagônicas, são ações pertinentes ao domínio da chamada atividade de Inteligência.

A moderna Inteligência Competitiva ou Inteligência Empresarial funciona com a aplicação de conhecimentos, técnicas e habilidades desenvolvidos desde muito tempo pela chamada “Inteligência Clássica” (ICla). A ICla tem

¹²⁹ CEPIK, Marco Aurélio. *Espionagem e democracia*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2003.

¹³⁰ *Inteligência de Segurança Pública*. Disponível em: <<http://www.fesmpmg.org.br>> Acesso em: 05.01.08.

as suas mais antigas e conhecidas aplicações voltadas para a defesa do Estado, aí incluídas, instrumentalmente, as áreas diplomática e militar.

De forma bem esclarecedora, a ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva) apresenta o seguinte conceito de Inteligência Competitiva:¹³¹

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.

Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macro ambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.

O processo de Inteligência Competitiva tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas: (1) pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais; (2) pela Tecnologia da Informação, dando ênfase às suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados; e (3) pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão.

Em todas essas vertentes, vemos que a atividade de inteligência é um processo, que tem, com um dos objetivos principais, o de propiciar a tomada de decisão estratégica.

Nascente do seio da inteligência clássica, a inteligência competitiva começou a ser adotada por instituições privadas entre os anos 70 e 80, em decorrência dos novos modelos organizacionais ditados pela globalização dos negócios, mormente em razão da amplificada concorrência. Atualmente, vem sendo considerada uma excelente ferramenta para o desenvolvimento dos programas de qualidade e produtividade.

De fato, a produção de bens de consumo para atender às necessidades dos consumidores não é suficiente para garantir o sucesso empresarial, exigindo a monitoração constante e sistemática do mercado concorrencial, facilitada pelo estado da arte das novas tecnologias da informação (TI), em

¹³¹ Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 02.02.08.

relação ao aumento da capacidade de armazenamento e processamento de grandes volumes de informações de forma cada vez mais célere, para que as empresas possam conhecer as ameaças e oportunidades e, portanto, conquistar ou manter vantagem competitiva.

Walter Félix também registra alguns conceitos de Inteligência Competitiva adotados por Kahaner (1996), Coelho (1999) e NIC/Unb (1999)¹³²:

Inteligência Competitiva é um programa institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas; [KAHANER, 1996]

Inteligência Competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa; [COELHO, 1999]

Inteligência Competitiva é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada; [NIC/Unb, 1999]

Entendemos, portanto, que a Inteligência Competitiva atua como uma bússola, uma verdadeira ferramenta estratégica, proporcionando conhecimento das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente interno e externo e que poderá orientar o processo de tomada de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva.

Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta, análise e disseminação, que vai do dado (considerado como matéria-prima bruta e dispersa), passa pela informação (dado dotado de relevância e objetivo e pressupõe a existência de uma estrutura organizada) até a inteligência (em que a análise fornece ao tomador de decisão elementos para a ação).

Discorrendo sobre o escalonamento da informação de forma hierarquizada, Tarapanoff leciona:¹³³

¹³² JUNIOR, Walter Félix Cardoso. *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003 . Tese (p. 82).

Dados compreendem a classe mais baixa de informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, etc. Os dados são coletados por meio de processos organizacionais, nos ambientes interno e externo. Em suma, dados são sinais que não foram processados, correlacionados, integrados, avaliados ou interpretados de qualquer forma. Essa classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção de informações.

A próxima classe é a da informação propriamente dita. Nesta classe os dados passam por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-los (...).

Uma vez que dados tenham sido transformados em informações, pelo menos em uma interpretação inicial, é possível refinar as informações por meio de um processo de elaboração. As informações resultantes desse processo incluem características adicionais do problema, geram hipóteses, consequências das hipóteses, sugerem soluções, crítica de argumentos, etc. Portanto, a transformação de dados em informações deve ser vista, simplificadamente, como um tipo pré-processamento de um processo de elaboração.

O próximo nível é o do conhecimento, o que pode ser definido como informações que foram avaliadas sobre a sua confiabilidade, sua relevância e sua importância. Nesse caso, o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações para iniciar a construção de um quadro de situação (...).

O nível mais alto da hierarquia é a inteligência, a qual pode ser entendida como a informação com oportunidade, ou seja, o conhecimento textualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado. Também pode ser vista como o conhecimento que foi sintetizado e aplicado à determinada situação, para ganhar maior profundidade de consciência dela. Portanto, a inteligência resulta da síntese de corpos de conhecimentos, com o uso do julgamento e da intuição daquele que toma decisões, e obtém-se uma visualização completa da situação.

Denilson Feitoza ensina que há várias teorias sobre quais fases compõem o ciclo de inteligência (em sentido amplo), indicando as seguintes: identificação das necessidades informacionais do usuário final (requerimento ou determinação da produção de determinada informação/conhecimento), planejamento da obtenção dos dados/informações requeridos, gerenciamento dos meios técnicos de obtenção, obtenção (coleta ou busca) dos dados/informações, processamento dos dados/informações (organização, avaliação e armazenagem), produção do conhecimento (análise, interpretação e síntese dos dados/informações), disseminação do

¹³³ TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Unb, 2001 (p. 117-120).

conhecimento, uso do conhecimento e avaliação do ciclo (feedback quanto ao uso do conhecimento para aperfeiçoamento do ciclo de inteligência).¹³⁴

Segundo o eminente doutrinador, um órgão de inteligência se subdivide em três áreas: a) análise ou atividade de inteligência stricto sensu (produção de conhecimento, que é documentado e disseminado na forma de relatórios de inteligência, a saber, informe, apreciação, informação e estimativa); b) contra-inteligência (proteção dos dados, informações e conhecimentos de uma instituição, por meio da segurança do pessoal, segurança da documentação e material, segurança das áreas e instalações, e segurança dos sistemas de informações comunicações e informática); c) operações de inteligência (busca do dado e/ou da informação negados ou não-disponibilizados).¹³⁵

*O ciclo de Inteligência é descrito de diversas formas pela literatura especializada. Cepik também ensina que há várias versões concernentes ao número e natureza das etapas. O doutrinador apresenta a seguinte constituição: a) requerimentos informacionais; b) planejamento; c) gerenciamento dos meios técnicos de coleta; d) coleta a partir de fontes singulares; e) processamento; f) análise das informações obtidas de fontes diversas; g) produção de relatórios, informes e estudos; h) disseminação dos produtos; i) consumo pelos usuários; j) avaliação (feedback).*¹³⁶

Essa divisão em etapas constitui um modelo simplificado das atividades de inteligência que reflete as mudanças qualitativas percorridas pelo fluxo informacional entre os diversos atores (usuários, gerentes, coletores, analistas etc.).

A definição das funções básicas que compõem o ciclo da inteligência define, de forma ampla e clara, o direcionamento geral segundo os objetivos estratégicos da instituição, favorecendo a integração dos processos realizados no âmbito do sistema de inteligência.

¹³⁴ PACHECO, Denilson Feitoza. Atividades de inteligência no Ministério Público. In: CONGRESSO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – MINISTÉRIO PÚBLICO E JUSTIÇA SOCIAL, 16, 2005, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Associação Nacional dos Membros do Ministério Público / Associação Mineira do Ministério Público, 2006. p. 631-649.

¹³⁵ Idem a anterior.

¹³⁶ CEPIK, Marco Aurélio. *Espionagem e democracia*. Rio de Janeiro: Ed. Fund. Getúlio Vargas, 2003. p 32.

⁵⁸ JUNIOR, Walter Félix Cardoso. *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Tese (p. 116-121).

Para operacionalizar tais funções dentro de uma célula de inteligência, Walter Félix, por exemplo, descreve as finalidades verificadas em cada etapa (realizadas em unidades) do processo. Para o doutrinador, a unidade de coleta é destinada a resgatar informações previamente acumuladas, dentro ou fora da instituição, além de selecioná-las e integrá-las, tornando-as disponíveis para os analistas de inteligência. Basicamente, a coleta se destina a coletar dados de fontes abertas e deve ser realizada quando se tem um problema reativo, mas ainda não se têm informações para solucioná-lo. Pela unidade de análise, prossegue o doutrinador, é realizada não só a análise, mas a disseminação controlada do produto dessa atividade, processando as informações e dando-lhes destinação útil, a fim de gerar um diferencial competitivo para a instituição.¹³⁷

O detalhamento e a ampliação das finalidades das respectivas áreas também são tratados mais especificamente no item 5.4 do presente trabalho, quando discorreremos sobre as funções básicas do modelo proposto de inteligência institucional estratégica no Ministério Público do consumidor.

A literatura registra que a Inteligência Competitiva pode ser utilizada com as seguintes funções na organização: a) como ferramenta para gestão da inovação tecnológica; b) como instrumento para tomada de decisão; c) como forma de agregar valor à função de informação.

Especificamente para o nosso trabalho, utilizaremos a Inteligência Competitiva como instrumento para tomada de decisão estratégica por parte dos Promotores de Justiça do Ministério Público do consumidor. O emprego da Inteligência competitiva de forma sistemática em qualquer instituição facilita e garante a tomada de decisões estratégicas.

Impende destacarmos, ainda, que a criação e o uso da Inteligência, seja ela competitiva ou clássica, é um processo social, muito embora a grande maioria dos artigos e livros se concentre em seus aspectos técnicos. Para os propósitos do nosso trabalho, reconhecemos e emprestamos relevância aos aspectos sociais, como a cultura institucional, o ambiente institucional, a valorização institucional do capital humano e a integração das atividades de inteligência às rotinas do Ministério Público do Consumidor.¹³⁸

¹³⁸ PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 29.

4 RACIONALIDADE DA ATIVIDADE MINISTERIAL

A necessidade de maior monitoramento e captação de informações de interesse dos consumidores, contudo, traz à baila a questão da racionalidade da atuação ministerial, que está relacionada com a efetividade e celeridade da solução dos litígios consumeristas.

Após a Constituição da República de 1988, as atribuições do Ministério Público tiveram significativo crescimento. Seu perfil passou a ser de defesa, como órgão-agente, dos direitos sociais, coletivos e individuais indisponíveis.

Embora exercendo o Ministério Público do Consumidor múltiplas funções (administrativas, civis e criminais) não lhe basta ter funções e considerar, utopicamente, que a defesa do consumidor estará garantida. É preciso tornar eficaz a sua atuação. E isso se dará, também, através da atuação prioritária em casos de extremada relevância social.

Com tamanho leque de atribuições, a atividade do Ministério Público do Consumidor tem de ser racionalizada, ante a complexidade moderna da sociedade de consumo aliada à falta de recursos orçamentários destinados à instituição. Há que priorizarmos, então, a atuação como órgão-agente em detrimento da atuação como fiscal da lei, não raras vezes meramente burocrática e desprovida de interesse social.

Com o despertar cada vez mais intenso do atributo da cidadania e a falta de credibilidade das instituições públicas, a sociedade recorre ao Ministério Público para a proteção e defesa de seus direitos consumeristas.

A racionalização da atividade ministerial, com o aumento da sua eficiência e eficácia, apela cada vez mais para a utilização, sempre prudente, dos novos princípios e métodos de gestão estratégica, com especial atenção para a preparação, aquisição, criação, exploração e acumulação contínua e repetida de novos conhecimentos estratégicos em processo cíclico.

As estruturas complexas das diversas promotorias de todo o Estado estão crescendo, exigindo cada vez mais Promotores de Justiça e servidores com habilidades complexas para gerir recursos humanos e materiais, tal como acontece nas empresas privadas (com os chamados trabalhadores do conhecimento). Necessitamos que o Ministério Público assimile tais inovações,

começando por identificar e descrever essas novas capacidades impostas pela realidade atual e investir no capital humano.

Aliás, o capital humano na Era do Conhecimento passa a ter maior importância nas análises estratégicas, deslocando os ativos tangíveis e físicos para os ativos intangíveis e abstratos, com a qualificação dos atores institucionais, com o uso da tecnologia da informação e com os incentivos à inovação, que poderão desempenhar papel preponderante na criação de valor para a instituição.

Para racionalizar com eficiência, contudo, não bastará descrever uma lista de assuntos em que se dispensa a intervenção do Ministério Público do Consumidor. É preciso, antes de tudo, utilizar de forma eficiente as competências agregadas, com intuito de fortalecer as estratégias institucionais de promoção da justiça.

Em outras palavras, se a instituição era ineficiente em vários assuntos, não vai ser a redução deles que acarretará, necessariamente, a sua eficiência. A racionalização deve andar, isto sim, a reboque da eficiência, que pressupõe considerável valorização do capital humano.

É preciso redescobrir o seu cliente, a sociedade, e é nela que o Ministério Público do Consumidor deve estar focado. O mundo mudou radicalmente, uma série de fatores políticos, sociais e econômicos começa a consolidar uma nova relação entre a sociedade e a instituição. O grande diferenciador sempre será a qualidade dos serviços que presta à sociedade.

5 UMA VISÃO CRÍTICA NO TRATAMENTO DOS PROBLEMAS MASSIFICADOS

Alguns críticas sobre casos ocorridos e enfrentados pelo Ministério Público do Consumidor de MG nesta primeira década século XXI nos permitirá tecer algumas considerações sobre o que poderia ter sido evitado ou tratado de forma diferente pelas ferramentas proporcionadas pela atividade de Inteligência Institucional Estratégica.

5.1 Ausência de um banco de dados das ações civis coletivas propostas – duplicidade de demandas com o mesmo objeto e decisões conflitantes

O art. 93, inciso II, da Lei 8.078/1990, previu a competência absoluta do foro da capital do Estado para processar e julgar as ações coletivas envolvendo danos de âmbito regional e nacional,

caso em que a decisão favorável aos consumidores fará coisa julgada erga omnes para todo o território nacional ou do Estado.

Tal norma foi editada com o fim de se evitar que as ações civis coletivas fossem propostas em diferentes comarcas do Estado ou das capitais do país com o mesmo objeto e partes, ante o risco de serem prolatadas decisões conflitantes, o que colocaria em risco a eficácia dos direitos dos consumidores reconhecidos na decisão judicial.

A falta de um banco de dados, em nível nacional, das ações coletivas propostas e das investigações instauradas (atualmente foi criado o Sistema Único de Registro de inquérito civil em âmbito nacional) impede o controle por parte dos vários Ministérios Públicos do consumidor do Estado e do país, ocasionando, não raras vezes, como dito, decisões conflitantes, além de gerar um gasto de tempo e recursos desnecessariamente, ocupando o promotor de justiça com investigações e elaboração de peças processuais que já foram ajuizadas na justiça.

Podemos citar, por exemplo, as ações coletivas ajuizadas contra a empresa Aliança do Brasil em várias comarcas de Minas Gerais e do país, com decisões conflitantes, não obstante o Ministério Público do consumidor da capital de Minas Gerais tivesse sido o primeiro a propô-la e obtido êxito na demanda com efeitos de âmbito nacional, fato que resultou, também, em grande tumulto processual e material para as partes e os próprios consumidores de seguro de saúde de todo o país.

O mesmo aconteceu com várias ações coletivas ajuizadas contra a empresa Sul América por todo o país e também no Estado de Minas Gerais.

Em boa hora o PL 4484/2012, que trata da Nova Lei de Ação Civil Pública, prevê a criação e implantação efetiva de um banco de dados em nível nacional. Mas nada justifica a ausência, em âmbito estadual, desse banco de dados em nossa própria instituição, tanto mais na Era da Digital.

5.2 Princípio da prevenção e a falta de atuação conjunta entre órgãos com interface de atuação

O consumo mundial se expandiu a um ritmo sem precedentes ao longo do século XX, conhecido como século da sociedade de consumo e da sociedade de riscos.

A palavra de ordem atualmente é consumo sustentável, sendo que o próprio Código de Proteção e Defesa do Consumidor a prevê como objetivo da Política Nacional das Relações de

Consumo (Lei 8078/1990, art. 4º, III), a par de sancionar com nulidade a cláusula contratual que infringir ou possibilitar a violação de normas ambientais (Lei 8078/90, art. 51, XIV).

Os principais problemas ambientais têm correspondência com a produção e o consumo de produtos e serviços, como as mudanças climáticas, o buraco na camada de ozônio, a poluição do ar, a destruição de ecossistemas, a perda da biodiversidade, o lixo e os resíduos Industriais de substâncias químico-tóxicas.

O princípio da prevenção se contenta com a mera potencialidade de lesão ao meio ambiente para impedir que um produto ou serviço possa ser produzido e comercializado.

A interface entre área do meio ambiente e consumidor é tão nítida, que justifica a adoção de medidas articuladas entre ambas as Promotorias de Justiça, com o estabelecimento de um fluxo de informações contínuo, reuniões periódicas, uma lista e um foro de discussão digital entre os promotores e servidores com o uso de recursos de uma intranet. Enfim, um canal permanente de comunicação ainda não existente internamente no Ministério Público Estadual, tampouco nas várias instituições do país.

Não se concebe que dentro de uma mesma instituição, órgãos com evidente interface de atuação ainda não tenham estabelecido metas e projetos em conjunto, o que poderia começar a ser elaborado no próprio Plano Geral de Atuação do Ministério Público.

Difícil imaginarmos, no entanto, que isso aconteça no mundo empresarial com tanta obviedade, onde o que está em jogo é o lucro e a vantagem competitiva, quando sabemos que o cliente é um só para a instituição: a própria sociedade.

O modelo atual adotado pelo Ministério Público não incentiva nem favorece essa integração. No mundo contemporâneo, onde ecoa aos quatro cantos a preocupação quanto à preservação do meio ambiente até mesmo em legislações consumeristas, o princípio da prevenção reclama do Ministério Público maior integração entre os diversos órgãos com interface de atuação, visando a identificar pontos críticos de contato e, a partir de então, estabelecer o desenvolvimento contínuo do diálogo que propicie a adoção de uma política e cultura institucionais que a valorize.

5.3 Ministério Público do Consumidor estimulando a produção de normas técnicas

Em uma sociedade de produção em massa é mister, para o próprio sucesso do mercado, certa conformidade dos produtos e serviços. Esse é o papel da normalização, ou seja, estabelecer

normas para o regramento da produção e, em certos casos, também da comercialização. E, muitas vezes, tal significa melhorar a qualidade dos bens de consumo.

Tudo leva a crer que, quanto maior o número de normas técnicas, maior é o grau de desenvolvimento do país. A normalização surgiu como um esforço, entre os próprios profissionais, para assegurar a compatibilização de produtos, necessidade esta que emerge como complexidade crescente do mercado pós-industrial. Atualmente, a normalização deixa de ser um fenômeno entre profissionais e ganha um caráter mais democrático, dando voz também a outros sujeitos, como os consumidores, em particular quanto à sua segurança e saúde.

As normas técnicas de conformidade dos produtos são um dos sustentáculos da política de qualidade.

Existindo norma técnica expedida por qualquer órgão público ou entidade privada credenciada pelo CONMETRO, cabe ao fornecedor respeitá-la.

As normas técnicas fixadas pelos organismos de normalização e metrologia estabelecem padrões mínimos de conformidade dos produtos. O Brasil adota um sistema misto de normalização: participação do Estado e de entidades privadas (em particular, a Associação Brasileira de Normas Técnicas) em esforço comum. Todos os organismos de normalização, privados ou públicos, integram o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO).

O Código de Proteção e Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990) estabelece, em seu art. 39, inciso VIII, que constitui prática infrativa às relações de consumo, o fornecedor colocar no mercado de consumo produto ou serviço em desacordo com a normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes, ou se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Há poucos anos, tivemos uma investigação no Ministério Público do consumidor de Belo Horizonte/MG, apurando a responsabilidade de fabricantes de pastas de plástico com elástico (pastas escolares para guardar documentos), as quais eram compostas de metais pontiagudos nas extremidades dos elásticos para impedir que o mesmo se soltasse de suas bordas.

Por seu evidente uso por crianças em escolas, tivemos três casos de acidentes com cegueira em Minas Gerais, devido ao fato de que estudantes soltaram o elástico (o qual tinha em suas extremidades o metal pontiagudo), esticando, direcionando e soltando-o contra o rosto dos colegas, atingindo os olhos.

Tais produtos, por serem largamente utilizados por crianças em idade escolar, se revelaram impróprios ao consumo, criando um risco à saúde dos consumidores mirins.

Com a instauração do inquérito civil para apuração dos fatos, tivemos a oportunidade de interagir muitas vezes com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e com outros órgãos públicos e privados com atuação na normalização e qualidade de produtos consumidos por crianças. O nosso trabalho frutificou e graças à atuação do Ministério Público do Consumidor, atualmente foi criada uma Norma Técnica específica sobre vários produtos escolares, e não só em pastas de plástico, regulando a fabricação de borrachas, lápis, canetas, cadernos, etc.

A fabricação de pastas de plásticos com metais pontiagudos, agora, é vedada pela norma técnica da ABNT.

5.4 Controle da punibilidade dos fatos criminosos e o problema da prescrição

A prescrição penal é uma das formas de extinção da punibilidade do fato prevista em lei, significando a perda do poder-dever de punir do Estado, pelo decurso do tempo.

Um dos aspectos negativos da prescrição (seja pela pena em abstrato ou em concreto) é a impunidade. Como as penas cominadas aos crimes contra as relações de consumo e as penas cominadas aos crimes contra o patrimônio tipificados no Código Penal são muito pequenas, o que é agravado pela morosidade das investigações em sede de inquérito policial e da tramitação da ação penal em juízo, a prescrição vem se tornando habitual, notadamente em crimes mais complexos que envolvem réus de maior poder aquisitivo, impedindo sua responsabilidade criminal.

A estatística tem demonstrado que tais agentes praticam reiteradamente os mesmos crimes sucessivamente.

Diante desse quadro dantesco, temos visto inúmeros processos criminais desaguarem na prescrição, causando-nos a sensação de impunidade e o desperdício de recursos humanos e materiais, com a movimentação do aparato judicial e do Ministério Público.

A instituição tem muitos dados fragmentados e não organizados. Nem todos, porém, notadamente em formato eletrônico. Alguns podem estar armazenados em objetos, como em processos criminais prescritos. O que queremos dizer, com isso, é que um processo penal extinto pela prescrição é um produto negativo para o Ministério Público, porque nos dá a sensação real de que não se promoveu a realização da justiça com a apuração do crime, seja para condenar ou absolver o acusado.

Para evitar a prescrição desses fatos criminosos, será necessário implementar um controle eficiente e ágil da tramitação dos inquéritos policiais e das ações penais. De nada adianta a criação de relatórios mensais criados pela Corregedoria do Ministério Público, com objetivos muito mais estatísticos, mas insuficientes para estimular esse controle.

Urge uma mudança de paradigma na atuação criminal, através da criação de mecanismos de acompanhamento, sistemático e periódico, aos inquéritos e processos em curso, o que poderia ser feito pela atividade de Inteligência Institucional Estratégica (que não se confunde com atividade correcional, já desenvolvida pela Corregedoria do Ministério Público), como por exemplo: relacionando-os por data do fato, data do recebimento da denúncia e data da sentença; com a criação de um serviço de localização de testemunhas composto pelas polícias civil e militar; com a celebração de convênios com instituições públicas e privadas que prestam serviços ao consumidor, como Copasa, Cemig, bancos, telefonia, CDL, Serasa, SPC etc., os quais detêm um cadastro dos seus consumidores (alguns convênios já foram celebrados).

6 PLANEJANDO A INTELIGÊNCIA INSTITUCIONAL ESTRATÉGICA

6.1 A inteligência como processo social

À primeira vista, pode parecer estranho ou até mesmo impossível estabelecermos uma associação entre a Inteligência Competitiva e uma instituição pública como o Ministério Público, em razão da incongruência de finalidades para as quais foram criadas: aquela o lucro; esta a promoção da justiça.

Entrementes, o modelo ou método que pretendemos adotar no Ministério Público do consumidor, denominado “Inteligência Empresarial Estratégica”, ora desenvolvido por Walter Félix Cardoso Júnior¹³⁹, muito embora concebido para viger no ambiente empresarial do mundo dos negócios, pode, com as devidas adequações às finalidades institucionais, ser aplicado ao Ministério Público do Consumidor.

¹³⁹ JUNIOR, Walter Félix Cardoso. *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003 . Tese.

O objetivo principal da Inteligência Competitiva, da qual se originou referido método, é o de fazer com que uma empresa tenha vantagem competitiva sobre as demais, através da produção de conhecimento estratégico que a mantenha sobrevivente e em posição de destaque no mercado de consumo e concorrencial.

Embora o Ministério Público seja uma instituição permanente e essencial à função jurisdicional do Estado, por força da Carta Política, se submete a uma gama de deveres constitucionais e princípios que lhe impõem o dever de agir, não podendo, contudo, limitar a sua atuação à observância meramente formal de tais disposições.

Um deles, porém, chama-nos atenção: o princípio constitucional da eficiência administrativa, imposto a todos os órgãos da administração pública, nela incluído o Ministério Público.

A par da atuação corriqueira da elaboração do planejamento e definição de metas e prioridades institucionais, deve o Ministério Público sempre buscar a atividade mais vantajosa e eficaz aos interesses institucionais, não só sob o aspecto formal, mas, sobretudo, como resultado concreto de suas ações.

Um singelo diagnóstico na instituição nos revela, contudo, que algumas profundas modificações precisam acontecer no âmbito interno para acompanhar o dinamismo e agilidade da Era do Conhecimento. Por exemplo, no desenho atual da rotina burocrática do Ministério Público, há uma série de inúmeros relatórios rotineiros que não se transformam em ação, algo muito reativo, burocrático e dissociado da estratégia central das atividades institucionais fundamentais, deixando de processar e dar o devido tratamento às informações de interesse estratégico.

Tais relatórios se consomem em si mesmo, porque damos ênfase em conhecer e reunir dados estatísticos, ao invés de usá-los, estrategicamente, para promovermos mudança e inovação na forma de atuação. De mais a mais, são inadequados para avaliar a produtividade dos promotores de justiça, diante da impossibilidade de retratar o conteúdo das manifestações, o que impede de avaliar a produção do membro do Ministério Público no aspecto qualitativo.

Em outras palavras, o Ministério Público está preocupado em conhecer as métricas da produção quantitativa, e não qualitativa, pois não coleta, analisa ou dissemina informações que poderiam trazer conhecimento estratégico ao Promotor de Justiça.

Sob o estandarte da inovação e impulsionado pela Era do Conhecimento, a mudança de paradigma na estrutura organizacional e operacional do Ministério Público, e não só em empresas, é questão crucial para a eficiência institucional.

Nesse desafiador cenário contemporâneo de profundas modificações sociais, culturais, políticas, tecnológicas e econômicas, a criação, instalação e operacionalização exitosa de uma atividade de inteligência no Ministério Público do Consumidor, enquanto ferramenta essencial para enfrentar essas tensões inovadoras da Era do Conhecimento, permitirá à instituição desenvolver, em futuro próximo, outras formas de conhecimento que subsidiem estrategicamente a atuação do Promotor de Justiça e o auxilie na tomada de decisão.

Portanto, incutir a atividade de Inteligência Institucional Estratégica na cultura institucional e estabelecê-la como função, se não essencial, ao menos como estratégica para o processo de tomada de decisão.

Um dos pilares dessa mudança de paradigma organizacional começa pela identidade institucional do Ministério Público.

De fato, o Ministério Público não é uma máquina, mas um organismo vivo constituído de pessoas. Tal como as pessoas, a instituição é capaz de desenvolver um senso de identidade e um propósito coletivo. Aliás, já os têm, mas só no aspecto formal das leis e da Constituição. O que pretendemos é muito mais do que isso. A compreensão compartilhada da missão e dos valores do Ministério Público por todo o corpo humano que o integra, de sua destinação funcional e do tipo do mundo em que pretende realizá-los, é que vai permitir transformar esse mundo ideal em realidade.

Mas isso não se constrói da noite para o dia. A maioria dos exemplos de sucesso em organizações privadas, principalmente, é produto de atitudes, comprometimentos e processos gerenciais cuidadosamente cultivados, que se acumularam de maneira gradual e constante ao longo do tempo.

Essa mudança ideológica e comportamental na instituição ajudará a romper com velhos hábitos burocráticos e rituais formalísticos ou convencionais, desencadeando o processo de inovação e a mudança de paradigma institucional.

Outra alavanca poderosa nesse processo social de inovação e mudança de paradigmas institucionais para o êxito da atividade de inteligência será o de promover um ambiente propício ao

aprendizado, através do engajamento pluridisciplinar de todas as competências humanas que compõem o Ministério Público (membros e servidores).

Assentadas essas duas pedras fundamentais – a nova dimensão cultural e o novo ambiente institucional, o processo de renovação caminhará para um outro patamar de mudança estratégica no Ministério Público.

Com o intuito de colaborar com a concepção do processo social estratégico para a implementação concreta dessa mudança no contexto da instituição, apresentaremos alguns elementos para a sua formatação teórica e prática, cuja efetividade, lembremos, dependerá também da conjugação convergente de diversas variáveis institucionais relevantes (em especial às vinculadas à direção política da instituição), as quais desde logo a consideramos favoráveis e ocorrentes, que influenciará no seu ritmo e intensidade.¹⁴⁰

Assim como toda mudança, é mais fácil começar por uma das partes da instituição: o Ministério Público do Consumidor, cujos contornos institucionais e competências já tivemos a oportunidade de percorrer linhas atrás. Sobreleva registrar, que temos longa atuação profissional na área consumerista, o que facilita a descrição de tarefas e dos objetivos cometidos ao órgão.

6.2 A informação como insumo da atuação ministerial

Basicamente, a maior matéria-prima para desencadear a atuação do Ministério Público do Consumidor é a informação sobre a existência de uma prática infrativa às relações de consumo.

¹⁴⁰ Em artigo, Denílson Pacheco sustenta: “Da autonomia funcional e administrativa do Ministério Público (art. 127, § 2º, CR) decorre sua competência para estruturar e organizar seus serviços administrativos. Os procuradores-gerais dos Ministérios Públicos, de um modo geral, possuem atribuição, conforme o caso, para a criação de centros de apoio operacional, grupos de atuação especial e comissões técnicas (a respeito, veja Lei 8.625/1993 – Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, Lei Complementar 75/1993 – Estatuto do Ministério Público da União, e Leis Complementares estaduais dos Ministérios Públicos dos Estados). Nessa linha, os procuradores-gerais, em princípio, podem criar “órgãos de inteligência” por meio, por exemplo, de resolução, de maneira análoga à criação de grupos de atuação especial ou comissões técnicas, ou, até, como um “centro de apoio operacional de inteligência”. Uma opção que daria maior estabilidade a tais órgãos seria a previsão legal expressa do órgão de inteligência, por exemplo, nas respectivas leis complementares estaduais, como órgão auxiliar, ao lado dos outros órgãos auxiliares estabelecidos no art. 8º da Lei 8.625/1993, como os Centros de Apoio Operacional, a Comissão de Concurso, o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, os órgãos de apoio administrativo e de assessoramento e os estagiários, o que estaria no âmbito de competência legislativa estadual [...]” (PACHECO, *Atividades de Inteligência no Ministério Público*, 2006).

Outras informações também são importantes, como saber se outros órgãos de defesa do consumidor já tomaram providências eficazes ou potencialmente eficazes sobre a mesma questão, em homenagem à racionalização da atividade ministerial.

É a partir da informação, aqui considerada em sentido amplo (abrangendo, em nossa distinção, as quatro classes: dado, informação, conhecimento e inteligência) que o órgão promoverá a investigação dos fatos em busca da responsabilidade administrativa, cível e criminal do infrator, podendo servir de objeto, ainda, para a implementação de uma Política Nacional e Estadual das Relações de Consumo.

A transformação daquela matéria-prima em conhecimento e inteligência representará uma nova forma de atuação no Ministério Público do Consumidor, mais adequada à Era do Conhecimento ou Informação.

A crítica que fazemos no Ministério Público do Consumidor, bem como em quase todas as promotorias de justiça, é a postura reativa quanto ao acesso à informação.¹⁴¹

Como dizem muitos doutrinadores da área da inteligência competitiva, a inteligência deve ser criada. Contudo, é ao longo de seu processo social que elaboraremos um sistema útil à sociedade, integrando-a à cultura institucional e em cenários voltados para o futuro.

Urge, portanto, que o Ministério Público não só a busque, mas também realize análise sobre elas, disseminando e compartilhando os resultados.

Até agora o Ministério Público do Consumidor, e tantas outras promotorias especializadas, apenas usa seus recursos humanos, tecnológicos e estruturais para acelerar o que

¹⁴¹ Para Denilson Pacheco: “Certamente viola o princípio constitucional da eficiência (art. 37, *caput*, CR) que o Ministério Público trabalhe com essa “massa de informações” de maneira meramente empírica, acarretando grande desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros. O Ministério Público, portanto, deve utilizar-se de métodos, técnicas e ferramentas adequadas para lidar com as informações necessárias ao desempenho de suas finalidades constitucionais. Não importa se serão utilizados os métodos, as técnicas e as ferramentas do que se convencionou denominar de “atividades de inteligência” ou, numa visão mais “gerencial”, dos seus equivalentes dos sistemas de gestão da informação e da inteligência competitiva, pois, diante da crescente complexidade dos fatos com os quais lida o Ministério Público e a necessidade de sua atuação sistêmica, seja na área cível (por exemplo, ações civis para defesa de interesses difusos e coletivos) ou penal (por exemplo, programas de prevenção e repressão à criminalidade), o certo é que o Ministério Público deve utilizar alguma sistema de gestão da informação, superando a fase individualista e amadorística de muitos de seus membros e alcançando a racionalidade gerencial exigida pelo princípio constitucional da eficiência.” (PACHECO, *Atividades de Inteligência no Ministério Público*, 2006).

sempre fez antes: o processamento de informações convencionais, as quais também só atendem a uma atuação ortodoxa.

Usualmente, o Promotor de Justiça somente recebe informações oficializadas ou formalizadas, que nem sempre retratam com precisão e nem abarcam tudo que acontece no cotidiano. A coleta pro ativa de informações produzidas externamente simplesmente não existe no órgão, como se só existisse obrigação do consumidor de levá-la a conhecimento da instituição.

Entretanto, assim que o Ministério Público do Consumidor modificar a sua estrutura organizacional com a criação de um órgão de inteligência, aplicação do método da Inteligência Institucional Estratégica e internalização de suas ferramentas para a conversão de dados em informação, informação em conhecimento e conhecimento em Inteligência, seus processos decisórios e até mesmo as formas de execução do trabalho sofrerão transformações sensíveis.

A propósito, Denilson Feitoza reconhece a possibilidade de o Ministério Público criar, em sua estrutura, órgãos de inteligência em todas as áreas de atuação, sendo cabível dizer inteligência ministerial, para se referir às atividades de inteligência institucional realizadas pelo Ministério Público.¹⁴²

Não podemos perder de vista que o tratamento dessa matéria prima (informação) e seu uso podem transformar o exercício da atividade de Inteligência em políticas institucionais em benefício de toda sociedade de consumo.

Em nossa labuta diária, notamos que o Ministério Público do consumidor depende muito do aproveitamento de insights, especialização, inteligência (no sentido de atributo cognitivo), intuições e habilidades dos promotores e servidores e das competências individuais de cada um deles, sem que ao menos possamos medi-los e mapeá-los.

Definitivamente, há recursos humanos altamente desconhecidos institucionalmente.

¹⁴² Para o doutrinador, “Esses ‘modelos’ de atividade de inteligência também são relevantes para a nova realidade do Ministério Público, que lhe impõe preocupações com sua ‘segurança orgânica’, a qual é um dos aspectos da “contra-inteligência. (...)A inteligência *institucional* pode ser, ainda, um valioso serviço para a elaboração do Plano Geral de Atuação do Ministério Público (ou seja, seu plano estratégico).” (PACHECO, *Atividades de Inteligência no Ministério Público*, 2006).

Os meios ou instrumentos para o uso desses recursos geralmente são mínimos. É necessário que sejam aproveitadas essas contribuições e transformadas em algo que possa ser medido, testado e convertido em uso pela instituição.

Para aplicarmos o método Inteligência Institucional Estratégica, entretanto, uma nova espécie de profissional, membros e servidores do Ministério Público, se despona na instituição.

De fato, cada vez mais as pessoas, em todos os níveis organizacionais, precisam combinar algum tipo de conhecimento técnico, altamente especializado (com a capacidade de trabalhar eficazmente em equipes), desenvolver relacionamentos construtivos e refletir de maneira crítica sobre as próprias práticas organizacionais da instituição, alterando-as quando for necessário. O que vemos atualmente é uma lacuna muito grande entre a qualificação exigida para o enfrentamento de matérias complexas e a qualificação formal exigida pela instituição para ingressar em seus quadros.

Devemos, portanto, promover a convergência de habilidades dos Promotores de Justiça e servidores, ou mesmo a confrontação construtiva, e estimular a sua disseminação e desempenho conjunto, bem como o desenvolvimento de um padrão ou critério para medi-los, elaborando-o à medida que for sendo exercida a atividade e aparecendo os desafios.

Ora, na sociedade de informação, dominar a técnica da atividade de inteligência tornou-se um imperativo para o Ministério Público motivado pelo princípio constitucional da eficiência administrativa. Escolher estratégias e prioridades, definir parcerias, engajar membros do Ministério Público e servidores em sinergia, com o objetivo de facilitar a consolidação de uma inteligência estratégica, é essencial para o avanço institucional.

Em tudo, é verdade, paira a reconfiguração institucional sob esses novos paradigmas impostos pela Revolução do Conhecimento.

A complexidade do mercado, da tecnologia e a massificação do consumo pela revolução industrial já geraram transformações socioeconômicas tão grandes na humanidade, que não mais se permite à instituição ministerial uma atuação isolada e dissociada desse novo contexto.

Ainda atua, é verdade, sob os paradigmas da sociedade industrial. Entretanto, qualquer resistência à implantação de uma atividade de inteligência acabará retardando o avanço e a consolidação do Ministério Público do Consumidor, cujo maior prejudicado será a própria sociedade de consumo. Se tantas revoluções ocorreram e remodelaram o desenho socioeconômico da sociedade

atual, por que então não se promover uma revolução neste órgão para acompanhá-la e se antecipar à percepção dos movimentos do mercado consumerista em nome do atributo máximo da eficiência?

Mas não é só. A instituição tem de desenvolver internamente a capacidade de produzir um conhecimento em todas as Promotorias de Justiça. O que há, no desenho atual, são órgãos estanques em comunicação e atuação, dependentes principalmente da capacidade individual de cada promotor para verificar eventual concurso ou interface de atuação. A inteligência é uma estratégia que pode e deve ser almejada pela instituição.

É preciso, pois, aperfeiçoar a comunicação e o desempenho em cada nível da organização com o uso estratégico da informação, extremamente facilitada, agora, pelo uso da tecnologia da informação.

Do ponto de vista tecnológico, qualquer interação informacional na instituição pode ser realizada eletronicamente. Não se concebe que não existam, ainda, vias de comunicação e conexões entre todas as Promotorias de Justiça do Estado (e do país) em um fluxo diário de informações.

Na era digital, quando até mesmo os processos judiciais serão eletrônicos em futuro próximo, já iniciado, precisa-se criar normas para a descrição de documentos institucionais eletrônicos e qualificar, acima de tudo, os membros e servidores rapidamente, daí a importância de começar a investir desde logo nessas competências ou, como falamos atualmente, no capital humano.

Assumimos, portanto, o desafio de apresentar algumas sementes destinadas a implementar no Ministério Público do Consumidor o método "Inteligência Empresarial Estratégica", desenvolvido por Walter Félix Cardoso Jr., que não obstante ser concebido para ser aplicado em empresas, pode ser aplicado em organizações públicas em substituição ao modelo clássico de Inteligência, como o próprio autor sugere, em busca da implantação de um instrumento estratégico que permita o monitoramento da ambiência do mercado de consumo, propiciando a produção de conhecimento estratégico que possibilite a intervenção a contento do órgão de proteção e defesa do consumidor, seja para prevenir a lesão, diminuir a sua potencialidade danosa ou possibilitar uma atuação mais eficaz que a faça cessar.

A adoção do método "Inteligência Empresarial Estratégica" no Ministério Público do Consumidor não terá o mesmo objetivo almejado pelas empresas (vantagem competitiva e lucro), mas sim o tratamento adequado das informações extraídas desse mesmo ambiente de consumo e que possam ser estratégicas aos objetivos e fins colimados pela instituição ministerial, especialmente como instrumento de tomada de decisão do Promotor de Justiça.

Se novos paradigmas ocorrem quando iniciados novos ciclos científicos, econômicos e tecnológicos, que por sua vez afetam e provocam mudanças sociais, comportamentais e culturais na sociedade e nas organizações, é imperioso dizer que tais inovações provocam tais ciclos, estabelecendo novos padrões para o mundo contemporâneo.

É preciso, pois, que o Ministério Público mude seus paradigmas de gestão e atuação. A inovação é um imperativo!

A Inteligência Competitiva, enquanto processo social e sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico, tem despontado como útil para gestar a informação, constituindo uma nova síntese teórica no tratamento sistematizado da informação e uma metodologia que permite o monitoramento informacional do ambiente externo.

Analisemos, então, alguns dos elementos que compõem o ciclo básico para aplicação do método "Inteligência Empresarial Estratégica" ao Ministério Público do Consumidor, e, na sequência, as funções que nos parecem pertinentes para a sua implementação no Ministério Público do consumidor.

6.3 Elementos básicos

A Inteligência Competitiva se ocupa, basicamente, de identificar e aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente, ao passo que, para a Inteligência Clássica, em especial aquelas usadas em organizações governamentais, o mais importante está no rastreamento das ameaças.

Nesse sentido, o foco principal do método de "Inteligência Institucional Estratégica" no Ministério Público do Consumidor será também o rastreamento das ameaças de lesão ou lesão consumadas a direito dos consumidores. As oportunidades deverão ser buscadas num segundo momento, como as que dizem respeito à melhor forma e ao melhor momento de atuação.

Adaptando o método "Inteligência Empresarial Estratégica" ao Ministério Público do Consumidor, pretendemos conhecer e antever fatos e situações com potencial de afetar a sociedade de consumo, consoante a missão, os objetivos e interesses institucionais.

Segundo o seu idealizador Walter Félix Jr., a "Inteligência Empresarial Estratégica" representa uma ferramenta estratégica de análise, adaptada a qualquer tipo de problema, sendo aplicável a qualquer setor da atividade humana.¹⁴³

Duas questões serão essenciais para a aplicação bem sucedida deste método: a existência de uma autoridade reconhecida que assuma claramente o que pretende em termos de tratamento de informações; e a exclusividade da inteligência na organização.

Denilson Feitoza, discorrendo sobre o ciclo de inteligência, os órgãos de inteligência e as espécies de informação *latu sensu*, leciona:¹⁴⁴

Há várias teorias sobre quais fases compõem o *ciclo de inteligência*. Podemos, por exemplo, numa perspectiva acadêmica, ter as seguintes fases: identificação das necessidades informacionais do usuário final (requerimento ou determinação da produção de determinada informação/conhecimento), planejamento da obtenção dos dados/informações requeridos, gerenciamento dos meios técnicos de obtenção, obtenção (coleta ou busca) dos dados/informações, processamento dos dados/informações (organização, avaliação e armazenagem), produção do conhecimento (análise, interpretação e síntese dos dados/informações), disseminação do conhecimento, uso do conhecimento e avaliação do ciclo (*feedback* quanto ao uso do conhecimento para aperfeiçoamento do ciclo de inteligência).

Em geral, um órgão de inteligência se subdivide em três áreas: a) *análise* ou atividade de inteligência *stricto sensu* (produção de conhecimento, que é documentado e disseminado na forma de relatórios de inteligência, a saber informe, apreciação, informação e estimativa); b) contra-inteligência (proteção dos dados, informações e conhecimentos de uma instituição, por meio da segurança do pessoal, segurança da documentação e material, segurança das áreas e instalações, e segurança dos sistemas de informações – comunicações e informática); c) operações de inteligência (busca do dado e/ou da informação negados ou não-disponibilizados).

¹⁴³ JUNIOR, Walter Félix Cardoso. *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Tese. p 79

¹⁴⁴ PACHECO, Denilson Feitoza. Atividades de inteligência no Ministério Público. In: CONGRESSO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – MINISTÉRIO PÚBLICO E JUSTIÇA SOCIAL, 16., 2005, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Associação Nacional dos Membros do Ministério Público / Associação Mineira do Ministério Público, 2006.

Para seu planejamento, será preciso definir as metas de reunião e tratamento das informações, com o fim de atender às demandas por conhecimento dos Promotores de Justiça (tomadores de decisão).

Nesse aspecto, a doutrina reconhece quatro classes diferentes de informação (dado, informação, conhecimento e inteligência), as quais possuem valores distintos no processo decisório.

Adaptando cada classe de informação segundo os interesses do Ministério Público do consumidor, podemos vislumbrar, inicialmente, o quadro seguinte: dados seriam os itens como imagens, textos, vídeos, documentos etc.; informação é o dado tratado que possa indicar uma possível ocorrência de lesão a direito do consumidor; conhecimento é a informação qualificada que permite visualizar a lesão no seu estágio inicial, já acontecendo; inteligência é o conhecimento que permite enxergar a ameaça de lesão e poder agir antecipadamente, sendo o grau mais avançado da informação.

Para desenvolvermos um planejamento eficaz, precisaremos descobrir: o que necessitamos saber ou já sabemos; por que precisamos saber disso; quando precisamos saber disso; o que faremos com a inteligência gerada; o que nos custará obtê-la; e o que poderia custar não obtê-la.

Determinadas condições precisam ser definidas no planejamento, merecendo serem citadas as que são pertinentes ao Ministério Público, entre as quais: prazos a serem atendidos na produção de inteligência; grau de sigilo para a realização dos trabalhos; estimativa de custos excepcionais para realização dos trabalhos, como contratação de especialistas (muito comum na elaboração de perícias); pesquisas de opinião; deslocamento de equipes de fiscais e Promotores de Justiça para outras comarcas; delimitação das necessidades em termos de informação, considerando-se os aspectos já conhecidos e a conhecer; mapeamento preliminar de onde conseguir as informações necessárias; medidas de segurança necessárias à manutenção do sigilo sobre os trabalhos de inteligência institucional e à proteção das inteligências produzidas.

Uma crítica é relevante: o Ministério Público do Consumidor tem dificuldade de perceber o que acontece no ambiente externo, porque fica muito concentrado no que acontece em seu interior, já que o seu foco está direcionado para a informação que lhe chega passivamente, quando deveria também monitorar o ambiente externo.

Quanto à questão de a informação ser fechada, para o Ministério Público o problema não existe operacionalmente, porque a instituição tem o direito de recebê-la mediante o poder de requisição reconhecido pela Lei federal 7.347/1985, com exceção das informações protegidas pelo sigilo fiscal e bancário, hipótese em que o Poder Judiciário poderá concedê-las a seu pedido.

Passemos, então, às funções da Inteligência Institucional Estratégica.

6.4 Possível modelo de inteligência institucional estratégica no ministério público do consumidor e suas funções básicas

Adotando-se o modelo de "Inteligência Empresarial Estratégica", quatro funções básicas da Inteligência Institucional Estratégica seriam: Coleta, Análise, Rede e Controle.

Tais funções seriam operacionalizadas em unidades formais do Ministério Público, que atuariam de forma articulada e integrada dentro de uma célula de Inteligência, a que denominaremos de Setor de Inteligência Institucional Estratégica.

Sob a designação de Setor de Coleta, Setor de Análise e Setor de Controle, cada qual teria importante tarefa nas etapas do processo de produção das Inteligências. Por sua vez, os servidores/colaboradores que operassem no interior do Setor de Inteligência seriam, respectivamente, os servidores coletores de informação, os servidores analistas de Inteligência e o servidor gestor de inteligência.

Pelo trabalho de coleta, o servidor pesquisaria as fontes abertas (informações disponíveis, como as repassadas por agentes fiscais do Procon decorrente de ato fiscalizatório, navegação na *internet*, leitura de jornais, revistas, livros em biblioteca, relatórios sobre pesquisas de mercado, rastreamento de anúncios em TV e rádio, simulação de consumo de produtos e serviços, participação em reuniões abertas de empresas e órgãos estatais, entrevistas por telefone com consumidores etc.), podendo representar aos servidores analistas, e estes ao Promotor de Justiça, quanto à necessidade de requisitar informações legalmente de fontes fechadas.

Considerando a divisão de áreas de atuação do Ministério Público do Consumidor (produto, serviço, publicidade, habitação, saúde e alimentos), os servidores do setor de coleta seriam, preferencialmente, profissionais da área de informática, publicidade, jornalismo, ciência da informação, Direito, nutrição e pessoas com algum conhecimento tecnológico.

Embora os coletores devam pesquisar de acordo com as demandas dos tomadores de decisão (Promotores de Justiça), nada impediria que pesquisassem livremente e reunissem informações disponíveis e variadas em fontes abertas, para alimentarem o banco de dados do Setor de Inteligência, que poderiam servir no futuro. É que a consistência e persistência do trabalho de Inteligência Institucional Estratégica dependeriam também do que não produzir, podendo ser útil mais

tarde, sem deslembrarmos que um grande elo vai se formando, até porque conhecimento gera conhecimento.

Uma questão relevante na fase de coleta seria a pesquisa na biblioteca do Ministério Público. Como cediço, a biblioteca tem um grande interesse na captação de informações produzidas externamente, sendo geralmente os bibliotecários treinados para identificação, aquisição, organização e armazenamento de materiais gerados externamente (basicamente livros, revistas e jornais).

Entretanto, raramente os bibliotecários interagem com outros servidores e Promotores de Justiça, ou mesmo com outros profissionais da informação e, de certo modo, sua função fica cada vez mais marginalizada.

Os bibliotecários (cientistas da informação como são chamados hoje) usualmente liberam um conjunto de materiais que parecem satisfazer às exigências do usuário, sem realmente analisar a informação que oferecem com relação à qualidade, atualidade, precisão, relevância e valor. Por vezes, contudo, prestam um importante serviço que raramente é mencionado em textos sobre seus serviços: a informação que mantêm no órgão sobre quem procurou anteriormente por material similar.

Esse serviço não é reconhecido formalmente nos perfis de cargos do Ministério Público. Isso evidencia outro ponto que precisa ser registrado: as pessoas preferem utilizar outras pessoas como fonte de informação e precisam de ferramentas para identificar a quem procurar na busca por informações importantes.

A coleta de informações também não deve estar localizada no alto da pirâmide hierárquica funcional, porque, em eventual troca de comando, corre-se o risco de diluí-la de uma só vez.

Respeitante ao Setor de Análise, o desenvolvimento de habilidades analíticas de enxergar lesões ou ameaça de lesões no mercado de consumo pode ser feito com disciplina e estrutura, constituindo um facilitador para o tomador de decisão (promotor de justiça).

Caberia ao Setor de Análise dar tratamento ao conteúdo das informações geradas pelos coletores, processando-as (principalmente questionando e selecionando-as) e dando-lhes destinação útil, bem como informar os coletores sobre o que, onde e como procurar, de acordo com as demandas dos tomadores de decisão.

Entre as rotinas dos analistas, podemos listar, detalhadamente, as seguintes:

a) definição, em conjunto com o promotor de justiça, das informações necessárias para o exercício das atribuições ministeriais de proteção e defesa do consumidor, levando-se em conta o requisito da temporalidade para o seu cumprimento (com a definição de prazos de acordo com a situação que emana do caso concreto) e da existência de direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos dos consumidores;

b) determinação e orientação aos servidores do Setor de Coleta sobre as necessidades informacionais do promotor de justiça;

c) processamento das informações geradas pelo Setor de Coleta, especialmente: redução e avaliação do grande volume de informações reunidas; elaboração e comprovação de hipóteses sobre fatos e provas; indexação e cruzamento de dados para descobrir relações entre eles; definição de tendências lesivas ao consumidor no tempo e no espaço; identificação de quem são os responsáveis pela prática infrativa;

d) comunicação ao promotor de justiça responsável acerca de eventual necessidade de acionamento da fiscalização interna do Ministério Público do Consumidor (PROCON Estadual) ou externa (vigilância sanitária, por exemplo), para constatação de prática infrativa no mercado de consumo, no caso de ser necessário um complemento informacional;

e) elaboração de parecer ou relatório conclusivo, sucinto e coerente, reunindo e interpretando as informações, fragmentadas ou não, oriundas do Setor de Coleta, de modo a atender as necessidades do tomador de decisão, mormente as que os promotores de justiça estão dependendo para a prática de um ato.

f) organização e atualização do banco de dados do Setor de Inteligência Institucional Estratégica, com todos os relatórios e pareceres produzidos, bem como os dados, as informações e conhecimentos gerados, e ainda informações sobre a existência de: inquéritos civis e investigações preliminares instaurados; termos de ajustamento de conduta celebrados; ações coletivas propostas; decisões administrativas e judiciais exaradas; acórdãos; súmulas; pareceres do setor técnico, notícia de atuação administrativa de outros órgãos públicos federais, estaduais e municipais;

g) apresentação de relatórios mensais das atividades do Setor de Análise, contendo, no mínimo, os dados quantitativos, o assunto, o problema (com descrição da prática abusiva no mercado de consumo) e a área de interesse a que se refere (publicidade, alimentos, produtos, serviços, habitação, saúde e finanças) dos produtos gerados.

Se houver a opção por um analista de inteligência no órgão, será recomendável que seja um servidor com curso de direito, para nortear os trabalhos dos coletores, os quais, como dissemos, poderiam ser egressos de vários ramos do conhecimento.

A diferença marcante do trabalho de coleta e análise está na temporalidade das informações. Enquanto os coletores reúnem informações para criarem significados retrospectivamente, voltadas para o passado e presente, os analistas interpretam e selecionam as de cunho estratégico, notadamente das que poderá emergir algum conhecimento sobre o futuro, com olhos na produção de cenários e visões prospectivas através da monitoração do ambiente externo, objetivando, acima de tudo, descortinar a lesão e ameaça de lesão aos direitos dos consumidores e facilitar o trabalho dos Promotores de Justiça.

Para esmerar o fluxo informacional, seria importante que a equipe de servidores analistas elaborasse, semanalmente, por meio eletrônico e escrito, um serviço de resumo ou sinopse de notícia sobre as matérias que pudessem interessar ao órgão (atualmente isso é feito sem critério e especificidade por servidores da área de comunicação da Procuradoria-geral de Justiça), propiciando a circulação das informações entre os Promotores de Justiça e servidores de todo o Estado, através do monitoramento contínuo, não só das notícias geradas pelos meios de comunicação, como também dos trabalhos realizados pelos Promotores de Justiça do Estado e do país na área consumerista, especialmente as petições iniciais de ações civis coletivas propostas, liminares, decisões de tutela antecipada, sentenças e acórdãos obtidos pelos Promotores de Justiça, favoráveis ou não aos consumidores.

O comportamento cooperativo além dos limites da própria instituição também seria importante neste processo (notadamente entre as instituições de outros estados), para que todas adotassem padrões no tratamento de dados e no processamento de informações eletrônicas, de modo a viabilizar a distribuição deles e o intercâmbio eletrônico do mais rotineiro documento.

Outra questão importante no sucesso dessa rotina seria estimular a adoção do brainstorming em reuniões semanais ou mensais, como técnica de criatividade no processo de concepção de trabalho em grupo, cuja intenção seria a de produzir o máximo de soluções possíveis para um determinado problema (que pudessem estar invisíveis), estimulando o intercâmbio de ideias e fomentando ainda mais o fluxo de informações, o que seria mais difícil se as pessoas trabalhassem isoladamente. Havendo a necessidade e visando articular a atuação no âmbito do Ministério Público do Consumidor, poderiam ser convidados a participar dessas reuniões outros órgãos de defesa do consumidor, entre os quais: procons municipais de Minas Gerais; entidades civis de defesa do

consumidor; órgãos federais e estaduais vinculados, direta ou indiretamente, à defesa do consumidor (agências reguladoras, vigilância sanitária etc.); e entidades civis ligadas a fornecedores.

É necessário salientar que a falta de objetivos claros, a falta de tempo para atender a todos os usuários, o excesso de informações a serem analisadas, a recusa em dividir informações entre os atores envolvidos no processo, as barreiras organizacionais nos vários níveis da instituição e a falta de feedback são tarefas que os analistas e gestores de inteligência devem evitar para não se institucionalizarem, circunstâncias que colocariam em risco todo o processo de Inteligência.

Importante, ainda, a adoção, em todas as fases do processamento da atividade de Inteligência Institucional Estratégica, de ferramentas tecnológicas (hardware e software) que permitam a aquisição, organização e armazenamento das informações geradas, lembrando que a internet é uma das fontes mais valiosas de Inteligência.

Registramos, contudo, que a internet não é inteligência, a qual resultará da aplicação da devida metodologia sobre dados, informações e conhecimentos. Como informação e conhecimento são criações humanas, a atividade de inteligência no Ministério Público do Consumidor, como em qualquer outra instituição, só será bem-sucedida se perceber que o fluxo de informações depende muito mais das pessoas, e menos de equipamentos.

Quanto à rede de colaboradores, as fontes humanas internas e externas de informação (rede de relacionamentos formais e informais) deveriam ser criadas no âmbito do setor de análise, onde seriam catalogados o nome das pessoas (membros e servidores do Ministério Público ou não) e as competências, habilidades e conhecimentos de cada um (como um “banco de talentos do Ministério Público”), que pudessem ser úteis à instituição para responder à eventual consulta (domínio de língua estrangeira, tecnologia, química, matemática, lógica, medicina, farmacologia, engenharia, publicidade, sociologia, psicologia, Direito etc.), eis que não raras vezes os Promotores de Justiça se deparam com assuntos investigativos de natureza complexa, que demandam análise de profissionais de diferentes áreas do conhecimento.

Nesse particular, notamos que existem servidores e membros do Ministério Público com formação em múltiplas áreas do conhecimento, mergulhados no esoterismo técnico de suas disciplinas, em vez de usá-las em propósito útil à Instituição.

A informação tem de estar acessível a todos. Poderia ser feito, por exemplo, um guia geral das fontes de informações contendo uma lista de servidores, membros do Ministério Público e terceiros, com conhecimento sobre assuntos abordados em documentos previamente relacionados,

sistematizando-os em redes e canais informais, que sempre existiram nas organizações, tornando-os disponíveis à instituição, só que agora com o recurso da tecnologia da informação.

A interatividade entre os coletores de informação, colaboradores internos e externos e analistas de Inteligência no ambiente do setor de Análise seria facilitada pelo emprego de uma intranet específica de Inteligência (ferramenta utilizada para gestão do conhecimento). Apesar de não substituir a interatividade presencial, a prática tem demonstrado que muitas vezes o contato pessoal não é estabelecido de forma rotineira, ao contrário do computador, que permite ao usuário se comunicar impessoalmente com todos, até mesmo fora do horário de trabalho.

No que concerne à função exercida no Setor de Controle, a estrutura exigiria controles eficientes sobre todas as rotinas operadas no âmbito do Setor de Inteligência, já que seria o órgão responsável pelo seu gerenciamento, reclamando o cargo de Gestor de Inteligência, tarefa que, por sua extrema importância, recomendável que fosse exercida por funcionário com curso em direito e com habilidades em comunicação e liderança, competindo-lhe estimular a integração e o intercâmbio entre os diversos atores de Inteligência envolvidos, bem como gerenciar o processo de produção de conhecimento estratégico.

É relevante termos em mente que, na atividade de Inteligência Institucional Estratégica, todo o conhecimento produzido teria como destinatários os tomadores de decisão (Promotores de Justiça), os quais teriam de receber a inteligência específica – e não um resumo de dados, para não ocorrer a síndrome de que toda informação é poder. O fator fundamental para o sucesso de qualquer atividade de inteligência, por conseguinte, é o atendimento das reais necessidades do usuário.

Por derradeiro, impõe tecermos algumas considerações importantes para o êxito do Setor de Inteligência Institucional Estratégica no Ministério Público do Consumidor: a proteção do conhecimento.

Como cediço, o conhecimento tornou-se expressão de poder e vantagem competitiva, tanto em instituições públicas quanto privadas. Decidir o que compartilhar ou proteger constitui um dos desafios, também, para o Ministério Público.

Na Era do Conhecimento, seria imprescindível proteger também os conhecimentos sensíveis do Ministério Público, notadamente aqueles que poderiam gerar benefícios para a sociedade.

Contudo, temas como segurança e prevenção ainda não figuram entre os principais valores da cultura institucional do Ministério Público e, caso não sejam adotados, poderiam, de um

lado, facilitar o acesso não autorizado a conhecimentos estratégicos sob custódia da instituição e, de outro, deixar vulneráveis os promotores de justiça e servidores.

Noutro ponto, a Constituição da República (art. 37, caput) determina que a administração pública, nela incluída o Ministério Público, atenda ao princípio da publicidade, o que implicaria a gestão, com maior dificuldade, do que seria conhecimento sensível e o que não o é para fins de divulgação de suas atividades.

Tal não impede, entretanto, que o Ministério Público faça a disseminação seletiva de informações, com a proteção do conhecimento sensível.

Nesse ambiente de valorização do conhecimento institucional que pretendemos implementar, seria necessário que o Ministério Público desenvolvesse uma cultura de proteção ao conhecimento estratégico, identificando os conhecimentos sensíveis em seus diversos órgãos de execução, de modo a neutralizar as vulnerabilidades relativas à salvaguarda dos conhecimentos gerados pelo Setor de Inteligência.

Nesse passo, a implementação de políticas de proteção do conhecimento poderiam ajudar no estabelecimento de rotinas e cuidados básicos apropriados, como por exemplo: a classificação dos documentos; o controle de acesso de pessoas, servidores ou não, ao órgão e a determinadores setores; o treinamento específico para conscientização dos servidores e promotores de Justiça quanto às medidas de prevenção e defesa do conhecimento; a segurança das informações relacionadas ao uso intensivo de tecnologia, notadamente às relacionadas ao uso do computador; a identificação cuidadosa das fontes do conhecimento e sua natureza; e o diagnóstico das possíveis fontes de vazamento.

Nesse contexto do modelo de Inteligência Institucional Estratégica, a proteção do conhecimento poderia estar a cargo do Setor de Controle, a quem competiria, além das funções descritas alhures, o constante monitoramento e a auditoria das medidas de proteção implementadas pelos demais setores, podendo, para tanto, realizar os ajustes e correções quando necessários.

A aplicação de medidas de monitoramento e auditoria deveria ser constante, pois a proteção do conhecimento não deve ser encarada como um projeto, com começo, meio e fim, mas sim como parte integrante de uma cultura da instituição.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De tudo que foi exposto, só nos resta a certeza de que estamos em um novo tempo. A sociedade sofreu transformações após a Revolução Industrial e o avanço tecnológico e científico, vivendo hoje numa era de mudanças a um ritmo avassalador e de crescentes expectativas.

É inegável que as grandes transformações, de diferentes matizes e origens, diuturnamente impostas nos mais diversos setores da sociedade, são decorrência da própria natureza humana.

Novos tempos exigem uma nova concepção das instituições públicas e privadas, mais dinâmica, aberta, flexível e sensível aos avanços da tecnologia decorrente da capacidade intelectual do homem; e também mais eficazes para regularem novos conflitos que se descortinam.

Essa nova concepção há de se coadunar com a reconhecida e incontestável Era do Conhecimento.

A proteção do consumidor, sem dúvida, é uma das metas dessa nova era, e representa um verdadeiro desafio da fase contemporânea do Direito, pela sua singular proteção, ora agravada pela massificação crescente do mercado de consumo.

A globalização gera a necessidade de fortalecimento da atuação estatal para a proteção da sociedade de consumo. A legislação consumerista é conquista de um novo tempo, incumbindo ao Ministério Público a proteção e defesa do consumidor.

O desenvolvimento das atividades mercantis em escala mundial vem exigindo das instituições públicas com essa nobilitante missão, um novo modo de atuar, assentado em paradigmas institucionais modernos e inovadores, dentre os quais se desponta a atividade de inteligência estratégica.

Em razão desse contexto, agravado também por uma gama enorme de atribuições, o Princípio da Eficiência Administrativa impõe ao Ministério Público do Consumidor uma nova forma de atuação, mais proativa e sob o paradigma da racionalidade, em busca da qualidade na prestação do serviço público.

O Ministério Público há muito vem pregando que é uma instituição moderna, mas ainda somos administrados sob paradigmas administrativos ultrapassados. Necessita, pois, a instituição, desenvolver internamente a capacidade de produzir conhecimento estratégico que facilite o trabalho do

Promotor de Justiça (tomador de decisão). Para isso, urge capacitar membros e servidores, ou seja, investir no capital humano.

O modelo burocrático do Ministério Público vem revelando uma série de disfunções, tais como o excesso de formalismo e a sacralização das regras e procedimentos, fazendo com que não tenhamos a capacidade de compreender as necessidades da coletividade, e nos distanciemos da comunicação e entretenimento com o ambiente externo, inibindo a participação dos administrados e a recolha das informações.

Essas disfunções decorrem, em geral, da consideração dos procedimentos e regras, não como meios, mas como fins, no qual o estrito cumprimento das normas internas passou a ser o padrão de eficiência – o objetivo da burocracia, ao invés de estar comprometido com os resultados.

Somado a isso, podemos testemunhar o estabelecimento de uma burocracia apegada à rotina e a procedimentos estáticos que não geram mudanças e inovação, que se vê ameaçada pelas transformações rápidas e inesperadas do ambiente, pelo aumento de seu tamanho e pela crescente complexidade da tecnologia moderna. Enfim, fazemos mais do mesmo.

Essa identidade cultural na instituição formada ao longo dos anos está em dissonância como as novas exigências do Estado Social Democrático de Direito, que exige um novo modo de administrar, orientada para o cidadão e que produza bons resultados para a coletividade.

Portanto, acreditamos que um dos aspectos a serem considerados numa futura reforma administrativa destinada a gerar maior eficiência da instituição Ministério Público no Estado Social, seria a adoção de uma inteligência institucional, sob os influxos teóricos e conceituais da inteligência, em qualquer uma de suas vertentes. Para tanto, seria necessário que todos os servidores estivessem comprometidos com ela, e não somente os atores sociais incumbidos da atividade-fim do MP.

Novos paradigmas da Era do Conhecimento reclamam a criação e o desenvolvimento de uma atividade de inteligência institucional. A Inteligência Competitiva, enquanto processo social, especialmente o modelo de “inteligência empresarial estratégica”, contribuiria, cremos, para a construção de um novo patamar de atuação estratégica no Ministério Público do consumidor.

CONCLUSÕES

Em face do exposto, apresentamos as seguintes propostas:

1. É necessária a criação de um modelo de inteligência institucional estratégica no Ministério Público de Minas Gerais para ser adotado em todas as Promotorias de Justiça do Estado (que funcionarão como células de inteligência), de modo a auxiliar o Promotor de Justiça na tomada de decisão estratégica em sua área de atuação.

2. Considerando que a criação e o uso da inteligência é um processo social, é importante para alcançar os objetivos da Inteligência Institucional Estratégica o estabelecimento de uma cultura e ambiente institucionais que a sustente, capitalizando o conhecimento, a capacidade e o compromisso de todos os atores institucionais envolvidos no seu processo de implementação e funcionamento, como um de seus eixos fundamentais.

3. A implantação de uma Inteligência Institucional com planejamento, gestão e direção estratégicos no Ministério Público do Consumidor (e que também pode ser implantada em outras áreas de atuação), pode ter, inicialmente, os seguintes objetivos institucionais estratégicos:

a) conhecer as informações estratégicas advindas das demandas do mercado de consumo que pudessem auxiliar o Promotor de Justiça de Defesa do Consumidor na tomada de decisão estratégica;

b) identificar os temas prioritários afetos à área do consumidor (com a ordenação dos padrões de necessidade) e conhecer as demandas dos consumidores para determiná-los;

c) visualizar o melhor momento para atuar (oportunidade) e a melhor forma e o melhor instrumento de atuação (à luz dos princípios da efetividade e celeridade);

d) criar uma rede estratégica de contatos e um canal de comunicação interativo, dinâmico e permanente entre as diversas Promotorias de Justiça de defesa do consumidor do Estado, contando também com a participação dos diversos Ministérios Públicos e órgãos públicos e privados que atuam na defesa do consumidor por todo o país, bem como de toda a sociedade;

e) possibilitar a racionalização da atividade do Promotor de Justiça de defesa do consumidor do Estado, evitando-se que várias demandas sejam ajuizadas e acordos realizados de forma diferente quando envolvesse um mesmo assunto, o que enfraquece a atuação ministerial, evitando-se, assim, de correr o risco de serem prolatadas decisões e disposições conflitantes contra um mesmo fornecedor ou segmento do mercado de consumo (fato que também ensejaria um desequilíbrio concorrencial);

f) fazer surgir uma política institucional dentro do Ministério Público que prestigie a atuação da atividade de inteligência nos demais órgãos de execução;

g) identificar internamente as reais necessidades materiais e humanas que revelem obstáculo à atuação e gestão do Ministério Público do consumidor;

h) criar um sistema de acompanhamento estadual das ações criminais e civis propostas, dos inquéritos civis instaurados e processos administrativos por parte das promotorias e demais órgãos legitimados (associações civis e procons);

i) identificar e criar parcerias estratégicas para o Ministério Público do Consumidor com instituições públicas e privadas que pudessem interagir na defesa do consumidor, visando a celebração de convênios de cooperação mútua (como universidades, escolas, órgãos técnicos de perícia, corpo de bombeiros, vigilância sanitária etc.);

j) criar indicadores de desempenho destinados a medir os resultados para aferir a rapidez e agilidade na resolução das demandas consumeristas, em atendimento ao Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa;

l) promover a integração efetiva de todas as Promotorias de Justiça com áreas de interface, eis que a informação estratégica mais essencial pode estar fragmentada ou inteiramente localizada fora da área consumerista;

m) diminuir o tempo de resposta de atuação das demandas dos consumidores;

n) desenvolver um método adequado de contrainteligência para a segurança orgânica (proteção de dados, informações e conhecimentos gerados), por meio da segurança do pessoal, dos documentos, dos materiais e das instalações do Ministério Público do Consumidor;

o) auxiliar na elaboração estratégica do Plano Geral de Atuação do Ministério Público.

p) auxiliar o Promotor de Justiça na gestão administrativa da rotina da Promotoria de Justiça.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BAUDRILLARD, Jean. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições Setenta, 2007.
- 2 BONAVIDES, Paulo. *Curso de direito constitucional*. São Paulo: Malheiros Editores, 1996.
- 3 BURKE, Peter. *Uma história social do conhecimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- 4 CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- 5 CEPIK, Marco Aurélio. *Espionagem e democracia*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- 6 CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Trad. Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.
- 7 ECO, Humberto.. *Como se faz uma tese*. Trad. Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- 8 FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- 9 FONSECA, Vitor. *Aprender a aprender: a educabilidade cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- 10 FRIEDMAN, Thomas L. *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Trad. Cristiana Serra e S. Duarte. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.
- 11 FULD, Leonard M. *Inteligência competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- 12 GATES, Bill. *A estrada do futuro*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- 13 GONÇALVES, Hortência de Abreu. *Manual de monografia, dissertação e tese*. São Paulo: Avercamp, 2004.
- 14 HARVARD BUSINESS REVIEW. *Gestão do conhecimento: on knowledge management*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 15 HOBSBAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX*. Trad. Marcos Santarrita. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- 16 JÚNIOR, Onofre Alves Batista. *Princípio constitucional da eficiência administrativa*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.
- 17 JÚNIOR, Walter Félix Cardoso. *Inteligência empresarial estratégica*. Tubarão: Editora Unisul, 2005.
- _____. *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios*. Florianópolis, 2003, Tese (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- 18 KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- 19 LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber*. São Paulo: Artmed, 2007.

- 20 LOBO, Paulo Luiz Netto. A informação como direito fundamental do consumidor. *Revista de Direito do Consumidor*, v. 37, p. 59, mar. 2001.
- 21 MACHADO, Paulo Affonso Leme. *Direito ambiental brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 2005.
- 22 MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2006.
- 23 McGEE, James, PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 24 MIRAGEM, Bruno Nubens Barbosa. O direito do consumidor como direito fundamental. *Revista de Direito do Consumidor*, v. 43, p. 111-132, set. 2002.
- 25 PACHECO, Denilson Feitoza. *Direito processual penal: teoria, prática e práxis*. Niterói: Impetus, 2005.
- 26 PACHECO, Denilson Feitoza. Atividades de inteligência no Ministério Público. In: CONGRESSO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – MINISTÉRIO PÚBLICO E JUSTIÇA SOCIAL, 16., 2005, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: Associação Nacional dos Membros do Ministério Público / Associação Mineira do Ministério Público, 2006. p. 631-649.
- 27 PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H. *Inteligência competitiva na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- 28 REZENDE, Denis Alcides. *Sistemas de informações organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2005.
- 29 SARLET, Ingo Wolfgang. *A eficácia dos direitos fundamentais*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2003.
- 30 STEWART, Thomas. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- 31 TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Unb, 2001.
- 32 TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento e e-learning na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 33 TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*: Trad. João Távora. Rio de Janeiro: Record, 2005.