

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

OTIMIZAÇÃO DO CONTROLE ESTATAL ATRAVÉS DA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA: O CASO CGA.

Herbert Gonçalves Espuny ¹
Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto ²

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma bem-sucedida implantação das Atividades de Inteligência no principal órgão correcional do estado de São Paulo: a Corregedoria Geral da Administração – CGA. A atividade correcional foi formalmente instituída no âmbito do estado em 1963, com a instituição do Serviço Geral de Correição Administrativa. Com o passar dos anos, a CGA assumiu o formato atual, de uma moderna agência de controle estatal. Contudo suas atividades eram restritas à ação desenvolvida pelas denúncias ou fatos que chegavam ao conhecimento de seus corregedores. Em 2007, foi desenvolvido um departamento especial, que implantaria atividades de Inteligência na organização. Este trabalho aborda tal experiência histórica. Discute, também, as Atividades de Inteligência praticadas no Brasil de forma geral, além de criticar a falta de uma atuação sistêmica do setor.

Palavras-chave: Corregedoria Geral da Administração – CGA; Atividades de Controle Interno; Atividades de Inteligência.

¹ Universidade Paulista - UNIP. E-mail: hgespuny@uol.com.br.

² Universidade Paulista - UNIP. E-mail: politeleia@uol.com.br.

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

1 INTRODUÇÃO

As organizações modernas lidam, cada vez mais, com um grande número de informações. A chamada Era da Informação é caracterizada por uma série de vertentes, entre as quais o grande número de fontes e as diversificações de dados, informações e conhecimentos. Contudo, o que demanda para uma assessoria nas tomadas de decisão é a forma como tais informações serão utilizadas e para qual destino, “Ou seja, o problema se deve à falta de entendimento sobre o fim a que se destina a informação: o consumo e não o estoque” (CAPUANO *et al*, 2009, p.22).

Os governos em geral buscam formas de desenvolvimentos nas múltiplas atividades em que estão envolvidos. A busca da eficiência e da eficácia passa pela seleção de ferramentas adequadas. Uma destas ferramentas é a atividade de Inteligência. Considerada uma ferramenta que subsidia a tomada de decisões, a atividade de Inteligência é conhecida desde os tempos mais remotos (VEIGA e ZOTES, 2012).

A atividade de Inteligência pode ser expressa a partir de um ciclo. Este ciclo envolve etapas que se sucedem na produção do conhecimento de Inteligência (CAPUANO *et al*, 2009). Os passos são:

- Planejamento e Direção;
- Coleta;
- Análise;
- Disseminação.

A etapa inicial, a de Planejamento e Direção, envolve a identificação do problema e nas estratégias necessárias para se obter os resultados esperados. Esta etapa também envolve na seleção de fontes para a próxima etapa, que é a coleta de dados. Em

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

termos de organizações privadas, normalmente esta etapa está limitada ao que pode ser obtido em fontes abertas. Órgãos públicos podem estabelecer buscas mais específicas, com a finalidade de obter dados negados. Estes últimos podem ser frutos de, por exemplo, agentes infiltrados em organizações criminosas. Tais manobras dependem de treinamento especializado, além de autorização judicial; A segunda etapa é a da Coleta: nesta são obtidos os dados a serem analisados de todas as fontes possíveis. As fontes podem ser classificadas de acordo com a credibilidade; A Análise é o processo central. Nesta fase é que se processam os dados obtidos com a finalidade de produzir o conhecimento planejado na primeira etapa; Finalmente, a Disseminação que estabelece a apresentação do conhecimento obtido, bem como a quem o mesmo irá subsidiar. Para o Federal Bureau of Investigation – FBI, agência federal norte-americana, o ciclo de Inteligência é desenvolvido em seis fases diferentes, **Requirements**, que estabelece os objetivos do trabalho a ser desenvolvido; **Planning and Direction**, que busca o planejamento e a organização da execução da tarefa; **Collection, Processing and Exploitation**, é a correspondente fase de Coleta dos dados a serem analisados; e **Analysis and Production and Dissemination**. Corresponde à análise, produção do conhecimento e disseminação.

De forma geral, a atividade de Inteligência se caracteriza por estas fases que garantem o conhecimento adequado para subsidiar decisões estratégicas da empresa.

Inicialmente apenas praticada nas organizações militares, posteriormente passou a ser praticada pelos governos do mundo inteiro e, hoje, a prática da Inteligência é feita em órgãos que garantem a Segurança Pública e em empresas privadas. Além disso, a espionagem industrial e econômica também impulsionou o desenvolvimento das práticas da Inteligência (MARCIAL, 2012).

O conhecimento de inteligência também é conhecido como conhecimento estratégico. Como lembram Guimarães e Zaccarelli (2007, p.42) certos problemas

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

devem começar pela decisão de um caminho, sendo tal escolha a estratégia. Definido o caminho, a sucessão de providências lógicas vai se encarregar de continuá-lo. As organizações estão buscando formas de antecipar o futuro e monitorar os concorrentes (OLIVEIRA e LACERDA, 2007). No caso de organizações públicas, os chamados “concorrentes” podem representar aqueles que cometem crimes (no caso das organizações policiais) ou irregularidades administrativas e financeiras (no caso de outros órgãos de controle).

De uma forma geral, as atividades de Inteligência podem ser divididas em duas grandes áreas: a de Inteligência propriamente dita, que foca as ações para a obtenção de dados e a produção de conhecimento para a tomada de decisões que concernem às atividades da organização e a Contraineligência, que busca proteger os segredos da organização e cuida da sua segurança interna. Ilustrativamente, seguem as definições da Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, órgão máximo da Inteligência no Brasil:

A Agência Brasileira de Inteligência atua em duas vertentes:

- 1- INTELIGÊNCIA: Por meio da produção de conhecimentos sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência no processo decisório e na ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.
- 2- CONTRA-INTELIGÊNCIA: Pela adoção de medidas que protejam os assuntos sigilosos relevantes para o Estado e a sociedade e que neutralizem ações de Inteligência executadas em benefício de interesses estrangeiros.

Essa divisão busca atender às necessidades rotineiras do processo decisório presidencial. A Abin atua no acompanhamento de fatos emergentes, previsíveis ou não, com o intuito de antecipar tanto oportunidades quanto possíveis ameaças ao Estado Democrático de Direito (ABIN.Institucional).

As ações de Inteligência, em apertada síntese, podem orbitar, basicamente, nos seguintes métodos (OLIVEIRA, 2010):

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

OSINT (acrônimo de *Open Source Intelligence*): dados obtidos através de fontes não protegidas, como revistas, jornais, sítios de Internet, trabalhos acadêmicos, etc.;

HUMINT (acrônimo de *Human Intelligence*): dados obtidos através de agentes. Reporta ao conceito original de “espião”. São os dados protegidos, não disponíveis em fontes abertas, que – para serem obtidos – há a necessidade de uma ação humana específica;

SIGINT (acrônimo de *Signals Intelligence*): dados obtidos através da interceptação, processamento e análise de sinais, sempre com o objetivo de um alvo de Inteligência. Pode ser do tipo **COMINT** (*Communications Intelligence*), voltado às interceptações de sinais como rádio, telefone, etc. ou **ELINT** (*Electronics Intelligence*) com outros tipos de sinais, como por exemplo, os de um radar.

IMINT (acrônimo de *Imagery Intelligence*): dados obtidos através de fotografias obtidas pela Força Aérea, por exemplo, para identificar possíveis ameaças militares e por atividades oriundas dos satélites.

Além destas, outras mais específicas e especializadas, muito custosas e somente praticadas por agências de Inteligência das grandes potências, como a **NUCINT** (*Nuclear Intelligence*), **ACCOUSTINT** (*Acoustic Intelligence*), **RADINT** (*Radar Intelligence*) e **MASINT** (*Measurement and Signature Intelligence*), dentre outros.

2 AS ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA E O SISTEMA POLICIAL BRASILEIRO.

No Brasil há três tipos de sistemas de Inteligência:

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

O sistema de Inteligência de Estado;

O sistema de Inteligência de Defesa;

E o sistema de Inteligência de Segurança Pública.

A Agência Brasileira de Inteligência – ABIN, coordena todo o Sistema Brasileiro de Inteligência – Sisbin (ABIN).

O Sistema de Inteligência de Segurança Pública - SISP é dirigido pela Secretaria Nacional de Segurança Pública-SENASP. Foi regulamentado através da Resolução N° 1, de 15/07/2009.

Há vários tipos de organização policial no Brasil. O texto constitucional em seu artigo 144 (BRASIL, 1988) categoriza:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A polícia ferroviária federal não repõe quadro de pessoal há vários anos. Há tendência de extinção. A polícia federal (polícia judiciária responsável pela apuração de crimes federais); a polícia rodoviária federal, responsável pelo patrulhamento das rodovias federais; as polícias civis estaduais, responsáveis pela apuração criminal e,

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

finalmente, aa polícias militares estaduais, preventivas e responsáveis pelo patrulhamento.

Sinônimos de polícia civil é polícia judiciária ou repressiva. E sinônimos de polícia militar (no Brasil) é polícia preventiva ou administrativa. Mas, não é fácil entender a fundo tais distinções, mesmo para os brasileiros. Apesar da polícia militar ser conhecida por polícia administrativa ou preventiva, a polícia civil também desenvolve atividades administrativas, como por exemplo a emissão de documentos de identidade. E apesar de não ser dedicada às apurações criminais, a polícia militar pode investigar quando se trata de crimes militares.

A inteligência praticada pelas polícias brasileiras, federal (no âmbito da federação) e civil e militar (no âmbito dos estados) tem por objetivo o combate à criminalidade. A informação produzida deve atender aos princípios da utilidade, oportunidade, simplicidade e objetividade. A informação extraída e analisada deve conter estes elementos para que possa servir bem à finalidade das operações, evitando-se conceitos rebuscados e operacionalmente complicados. A produção de conhecimento segue metodologia própria que é baseada na visão sistêmica de combate à criminalidade que a instituição possui. Apesar de regulamentada enquanto sistema em 2009, a inteligência policial já existia – nas polícias, isoladamente – anos antes. Já em 2006, Menezes e Gomes advertiam da necessidade de maior integração das inteligências praticadas pelos mais diversos setores e destacava que:

A Polícia Federal tem obtido grande destaque em operações realizadas nos últimos tempos em virtude, entre outros, do uso cada vez maior de técnicas modernas de inteligência. No entanto, internamente, existem ainda problemas vinculados ao gerenciamento das informações obtidas. Há possibilidade de perda de dados úteis em outras incursões policiais, em especial, no combate ao crime organizado (MENEZES e GOMES, 2006).

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Com efeito, a Polícia Civil de São Paulo, em 2002, através do Decreto 47.166, de 02/10/2002, criou o Departamento de Inteligência que tem por escopo:

O Departamento de Inteligência é o órgão de apoio da Delegacia Geral e tem a finalidade de planejar, coordenar e apoiar as atividades de Telecomunicações, Informática e Inteligência da Polícia Civil do Estado de São Paulo. Dentre suas atribuições o DIPOL pode propor ou realizar cursos e estágios específicos para formação, treinamento e reciclagem pessoal para a área de Inteligência Policial

Além do sistema de inteligência exclusivamente voltado para a segurança pública há, ainda, subsistemas de inteligência voltados exclusivamente para os sistemas fiscais e financeiros. Tais subsistemas se ligam ao sistema de segurança pública por tangenciar crimes cometidos de forma complexa, como por exemplo, a lavagem de dinheiro. Utilizando, basicamente, de informações financeiras e fiscais, A Rede Nacional de Laboratórios contra Lavagem de Dinheiro através de vários convênios com os estados estabelecem o cruzamento de dados obtidos nas unidades fiscais e a “principal característica desta Rede é o compartilhamento de experiências, técnicas e soluções voltadas para análise de dados financeiros, e, também, para a detecção da prática da lavagem de dinheiro, corrupção e crimes relacionados” (BRASIL, PORTAL MJ).

Portanto, apesar de não fazer diretamente parte do sistema de inteligência de segurança pública, tais iniciativas ajudam na manutenção da segurança e buscam integração com as polícias para a repressão de crimes, quando identificados. E os crimes que mais preocupam são aqueles oriundos da criminalidade organizada.

O crime organizado envolve vários preceitos. São características básicas, próprias de uma atividade disseminada no mundo inteiro. Mingardi (1998) trata de

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

várias características que buscam definir o crime organizado e, dentre elas, citamos a venda de serviços ilícitos, o controle territorial, os códigos de honra. Silva (2003) destaca o alto poder de corrupção e de intimidação, a estrutura piramidal e a necessidade de “legalizar” os lucros obtidos com o crime (lavagem de dinheiro). Mendroni (2007) afirma:

São inúmeras as organizações criminosas que existem atualmente. Cada uma assume características próprias e peculiares, amoldadas às próprias necessidades e facilidades que encontram no âmbito territorial em que atuam. Condições políticas, policiais, territoriais, econômicas, sociais, etc. influem decisivamente para o delineamento destas características (...). Organização criminosa tradicional, como acima referido, pode ser concebida como um organismo ou empresa, cujo objetivo seja a prática de crimes de qualquer natureza – ou seja, a sua existência sempre se justifica por quê -, e enquanto estiver voltada para a prática de atividades ilegais. É, portanto, empresa voltada à prática de crimes (MENDRONI, 2007, p. 11).

Com efeito, a Convenção das Nações Unidas contra o Crime Organizado Transnacional que teve como berço a cidade italiana de Palermo, em 11 de dezembro de 1999, ratificada pelo Brasil em 29/01/2004 e promulgada pelo Decreto Nº 5015, de 12/03/2004 (JUSBRASIL) define no item a do artigo 2º:

“Grupo criminoso organizado” - grupo estruturado de três ou mais pessoas, existente há algum tempo e atuando concertadamente com o propósito de cometer uma ou mais infrações graves ou enunciadas na presente Convenção, com a intenção de obter, direta ou indiretamente, um benefício econômico ou outro benefício material.

A preocupação maior dos órgãos de inteligência de segurança é justamente o combate ao crime organizado. Sim, pois as atividades criminosas, sem ações sistêmicas

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

e fora das mãos de grupos hierarquizados e organizados financeiramente podem ser enfrentadas com os métodos policiais comuns.

O crime organizado dentro das organizações públicas é motivo de preocupação constante. Além de certo “pacto de silêncio” que dificulta sobretudo as investigações, o funcionário público corrupto propicia caminhos para os comparsas, comprometendo o equilíbrio das instituições. Exemplos são fartos, como em Lo (2010):

The vertical networking with government officials provides members of the network with preferential treatment, as the officials may „open one eye and close the other“, which is not regarded as corruption in China (Jiang and Lo 2007). In addition, the officials can write an introductory letter to the network members (called a „note“ in China), or officiate in their business events and take some photographs with them (see Figure 1) so as to provide them with the necessary credentials to facilitate a business process. People wanting to develop a profitable business should be backed up by linking social capital because „power“ in China always has the final say in decision making, despite the introduction of a bidding system (Han and Wang 2003; Wank 1996). Apart from providing social credentials and influencing the agents, linking social capital may facilitate the flow of information. Where the freedom of press and communication is restricted in China, the flow of information is crucial for investors to make a successful business plan. Businessmen with linking social capital are placed in an advantaged position to obtain privileged and restricted information for business transactions (Jiang and Lo 2007).

No âmbito da administração pública, o crime organizado pode ser representado por várias vertentes. A corrupção é uma delas. Com o objetivo de combater as irregularidades no governo do estado de São Paulo foi criada a Corregedoria Geral da Administração:

The Office of the São Paulo State Comptroller General (Corregedoria Geral da Administração - CGA) is the agency of the São Paulo State Government in charge of assisting the Governor in matters which, within the Executive Branch, are related to defending public assets and enhancing management transparency through internal control activities, public audits, corrective and

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

disciplinary measures, corruption prevention and combat (SÃO PAULO, CGA).

3. A CGA e a implantação do Departamento de Inteligência

O Sistema Brasileiro de Inteligência não prevê explicitamente a colaboração com outros órgãos que não sejam as polícias estaduais, através do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública. Tal situação acaba fazendo com que iniciativas isoladas de Inteligência sobrevivam única e exclusivamente de suas próprias atividades, não desfrutando da teia de informações gerada pelos diferentes órgãos de Inteligência. Outra consequência desta situação é que as iniciativas isoladas acabam gerando atividades de Inteligência em nível tático e operacional e não em nível estratégico.

Outro dado importante é a questão do relacionamento pessoal. Na área pública, o relacionamento pessoal conta muito mais que quaisquer vínculos institucionais. Relacionamentos construídos com base em operações bem-sucedidas, reciprocidade e, até mesmo, por identificação profissional têm possibilidades. Amizades cultivadas ao longo do tempo costumam funcionar.

Não é incomum haver interações, por exemplo, entre a Inteligência das polícias civil e federal, interação essa baseada não em quaisquer vínculos formais, mas tão somente no relacionamento pessoal de seus integrantes. Da mesma forma, de forma informal e sem quaisquer registros, tal interação pode ocorrer entre membros do judiciário, Ministério Público, Forças Armadas, Inteligência Fiscal, órgãos de fiscalização de diversos tipos. A cooperação informal não é exatamente novidade na área da Inteligência dos mais variados matizes (COAF), tema inclusive de *workshops*

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

internacionais (COOPERAÇÃO FRANCO-BRASILEIRA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA).

As Atividades de Inteligência foram implantadas na Corregedoria Geral da Administração – CGA em julho de 2007. Nos meses iniciais, apenas preparativos e organização do pessoal.

Inicialmente, as atividades de Inteligência praticadas pela CGA aproveitaram a experiência pessoal de policiais civis já experientes em operações deste tipo, para desenvolverem atuações proativas e não tão somente provocadas por denúncias ou ocorrências. Uma das funções importantes da Inteligência é a prevenção.

A atividade precisava ser adaptada às rotinas da Corregedoria Geral e a estratégia adotada foi a de trabalhar com as chamadas OSINT (dados obtidos por fontes abertas) e HUMINT (dados obtidos pelos agentes da Corregedoria), tanto pelas limitações orçamentárias, quanto pelas limitações de pessoal e tecnológicas.

O corpo inicial do Departamento de Inteligência da CGA foi de seis indivíduos: um delegado de polícia de classe especial, Diretor do Departamento de Inteligência; um delegado de polícia de 2ª classe, responsável direto pelas operações; três investigadores de polícia e um agente policial. Esta equipe inicial montaram as operações a seguir através de pesquisas obtidas através de dados abertos, algumas pesquisas efetuadas em bancos de dados exclusivos da Polícia Civil de São Paulo, tais como o banco de dados criminais (que relaciona os indiciados em inquéritos ou processos criminais) e o banco de dados de ocorrências registradas nas delegacias de polícia do estado de São Paulo.

3.1. Operação Atestado

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

A primeira operação de importância do departamento ficou conhecida como *Operação Atestado*, e foi deflagrada em 05 de junho de 2008. Foi o resultado de um levantamento no qual o índice de absenteísmo de um grupo de funcionários públicos, especialmente professores, se mostrava alto. Vários trabalhos acadêmicos mostram que o nível de absenteísmo no serviço público é alto. Como, por exemplo, o trabalho desenvolvido por Andrade *et al* (2008):

Absenteísmo no setor público é uma realidade como em instituições privadas, no entanto seu impacto econômico é bastante preocupante, uma vez que gera gastos públicos, afetando toda a população. Os resultados deste estudo demonstraram uma alta prevalência de absenteísmo no serviço público municipal de Vitória, principalmente entre as mulheres, revelando que 75% dos servidores já haviam retirado licença médica.

É um problema observado em várias partes do mundo. Patrinos e Kagia (2007, p.69) num trabalho sobre o absenteísmo de professores observam que:

Teacher absenteeism causes more than economic loss. It greatly reduces the overall effectiveness of the school, diminishes pupils' achievements, damages the school's reputation, and induces pupil absenteeism (Bray 2003), while simultaneously providing negative role models for students who often see teachers as mentors.

O absenteísmo certamente é um problema que precisa ser combatido. Pode ser motivado por causas alheias à vontade do trabalhador ou, como no caso abordado, por fraudes. Tanto de um modo como de outro, o Estado é prejudicado pois paga por uma força de trabalho que, efetivamente, não produz. Quando os fatos ocorrem sem má-fé, sem o concurso da vontade de burlar o “patrão-estado”, ou seja, nas enfermidades

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

legítimas, não há o que fazer, a não ser aumentar os padrões de qualidade no sentido de melhorar as condições de trabalho em geral para que o funcionário tenha menos problemas de saúde. Contudo, quando os afastamentos são deliberados, promovidos pela fraude, precisam ser combatidos com energia. Quando a falta é justificada de forma ilícita, o fato pode transcender a si mesmo e contagiar o ambiente organizacional através do mau exemplo. O funcionário que se utiliza do recurso fraudulento abre o precedente para outros agirem da mesma forma. Ele próprio, sabendo que funciona, vai utilizar-se, novamente, do expediente indigno – bastando precisar ou, simplesmente, querer utilizá-lo.

Como lembra Souza (2006)

Absenteísmo, palavra de origem francesa, *absentéisme*, significa pessoa que falta ao trabalho, ou ainda, ausência no serviço por inúmeros motivos, propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador.

Trazendo o conceito acima para o serviço público, o Administrador da Coisa Pública, como dirigente e fiscalizador de um órgão estatal, se depara com graves situações concretas com resultados nefastos e jamais pretendidos pelo Estado.

O absenteísmo tem se tornado problema crucial tanto para as organizações particulares como para as estatais e, respectivamente, aos seus administradores, os quais percebem a repercussão no quantitativo de recursos humanos e, por via de consequência, o reflexo na qualidade do serviço prestado. Suas causas estão ligadas a múltiplos fatores, tornando-o complexo e de difícil gerenciamento, pois, inúmeras situações pessoais do servidor podem desencadear no seu surgimento, como exemplo problemas de ordem pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional, etc.

A CGA detectou que parte dos afastamentos da rede de professores do Estado de São Paulo era feita por fraude. E um dos instrumentos que os funcionários se utilizavam para faltar ao trabalho, impunemente, era a compra de atestados médicos falsificados. Os atestados eram comprados em praças públicas, propagandeados por plaqueiros,

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

indivíduos que anunciavam serviços de consultas médicas para a finalidade de obtenção de atestados médicos, que serviam para justificar as faltas indevidas. Outros, embora anunciando outros serviços, como compra de ouro, por exemplo, também “vendiam” atestados médicos falsos aos interessados. Um efeito da atividade proativa da Inteligência: antes, dados como esses eram apenas parte do conjunto de estatísticas do Governo do Estado de São Paulo. Após a instalação das Atividades de Inteligência tais dados foram analisados e a investigação na busca das razões do absenteísmo resultou na descoberta da fraude. Agentes da Inteligência realizaram vigilâncias nos pontos previamente levantados de venda de atestados médicos e lograram identificar alguns dos envolvidos, além de levantarem outras informações que foram passadas para a 1ª Delegacia Seccional de Polícia de São Paulo que logrou prender 19 pessoas envolvidas nesta “prestação de serviços” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 05/06/2008).

3.2. Operação Esqueleto

A segunda operação de relevância foi batizada de *Operação Esqueleto*. Deflagrada em 31/07/2008, teve como objetivo interromper uma série de desvios de combustível que ocorriam no abastecimento de certos postos do Governo do Estado de São Paulo. O trabalho foi iniciado através de uma denúncia anônima que dava conta de que certos caminhões-tanque possuíam tanques clandestinos que podiam desviar até 5% do combustível que entregavam. Antes do Departamento de Inteligência uma denúncia deste tipo receberia um tratamento burocrático, sem maiores considerações. Já com as

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Atividades de Inteligência em pleno funcionamento, foi desenvolvida uma aprofundada pesquisa no sentido de estabelecer o que se segue: a) como eram tais tanques clandestinos; b) os funcionários que recepcionavam o combustível nos postos tinham participação na fraude? C) como era utilizado o combustível desviado? Seis meses antes da operação ser deflagrada tais questões foram devidamente respondidas. Os tanques clandestinos se instalavam na carroceria dos caminhões-tanque e possuíam válvulas independentes e em locais camuflados no próprio caminhão que só o motorista conhecia. Os funcionários dos postos do governo que recepcionavam o combustível de nada sabiam, pois, o sistema de medição arcaico dos tanques, através da chamada régua permitia que a medição variasse conforme a retração ou expansão do combustível que variava com o clima. E o combustível desviado era vendido a céu aberto, em algumas ruas do bairro das Pimentas, no município de Guarulhos, Grande São Paulo, num esquema que a equipe batizou de “petrobalde”.

O maior problema enfrentado era como descobrir se determinado caminhão possuía ou não um tanque clandestino. Esse era um verdadeiro problema, pois para saber se o caminhão averiguado possuía ou não um tanque clandestino era necessário abrir sua fuselagem. Se se tratasse de um caminhão fraudador, nenhum problema..., mas e se tratasse de um caminhão inocente? Quem arcaria com o prejuízo? Diversas pesquisas foram feitas pelo pessoal de Inteligência até que este problema foi superado: descoberto na Alfândega do Porto da Cidade do Rio de Janeiro, um *scanner gigante*, da empresa EBCO, que era utilizado para escanear containers. Tal scanner permitiria averiguar tanques clandestinos, conforme testes realizados, ainda no Rio de Janeiro, pela Inteligência da CGA. A empresa EBCO emprestou graciosamente o equipamento para a Corregedoria Geral da Administração para que, junto com a Polícia Civil de São Paulo, a operação *Esqueleto* fosse deflagrada. Assim, em 31/07/2008, policiais civis e agentes da CGA (entre os policiais, sem quaisquer identificadores de pertencerem à Inteligência) cumpriram mandado de busca e apreensão no pátio de uma grande

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

distribuidora de combustíveis no município de Guarulhos, Grande São Paulo, vistoriando 120 caminhões e apreendendo 12 deles com evidências de tanques clandestinos instalados em seus tanques de combustíveis (O ESTADO DE SÃO PAULO, 01/08/2008). A estimativa dos desvios causados no período de 1996 a 2007 chega a quase 70 milhões de reais.

3.3. Veículo Público Clonado

Outro trabalho que obteve destaque na imprensa brasileira graças ao trabalho de inteligência implantado na CGA foi o de uma quadrilha que se apresentava como funcionários da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo - CETESB que “é a agência do Governo do Estado responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição, com a preocupação fundamental de preservar e recuperar a qualidade das águas, do ar e do solo” (SÃO PAULO. CETESB). É uma companhia importante, na medida em que é responsável por quase toda a atividade governamental, no Estado de São Paulo, relativa ao Meio-Ambiente. Esta quadrilha “decorou” um veículo como se fosse da empresa e realizavam “fiscalizações da Companhia Ambiental do Estado de São Paulo (Cetesb) para aplicar golpes em comerciantes e empresas da capital paulista e da Grande São Paulo utilizava uma Kombi com adesivos e o logotipo do órgão durante as abordagens” (G1, 2011).

O trabalho foi desenvolvido ao cabo de aproximadamente dois meses. Uma das vítimas procurou a Corregedoria Geral da Administração e fez uma queixa afirmando que foi procurada por uma equipe da CETESB que constatou irregularidades no local

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

em que estava estabelecido e solicitou certa quantia em dinheiro para que não houvesse quaisquer autuações. A equipe de inteligência da CGA obteve a filmagem do veículo nas proximidades do local da abordagem e constataram que o veículo utilizado era falso, portanto aparentemente, não se tratavam de funcionários públicos em busca de propina. A empresa extorquida foi colocada sob vigilância e assim que os criminosos voltaram foram seguidos. Foi descoberta a residência dos mesmos e dois deles foram detidos com o veículo “clonado”. Outros foram identificados e incluídos no inquérito policial a respeito do assunto. A CGA foi implacável no combate à corrupção e os trabalhos de efeito, com grande repercussão, tiveram o apoio decisivo da inteligência. Tais trabalhos têm duas funções importantes: combate o crime praticado (corrupção) e, ao mesmo tempo, traz um alerta a outros funcionários públicos corruptos: “Cuidado! Estamos de olho!”.

Outro ponto a ser destacado é a confiança do denunciante na ação da Corregedoria. O fato de outras operações terem sido bem-sucedidas e divulgadas pela imprensa permite certa retroalimentação: na medida em que o público observa que a instituição desenvolve trabalhos com seriedade, passa a confiar cada vez mais. Neste caso específico, os falsos fiscais foram surpreendidos pela ação correta dos extorquidos que procuraram a instituição correcional com a qual poderiam contar.

3.4. Corrupção de Funcionário do Meio Ambiente

Nesta esteira, outra operação especialmente bem-sucedida foi realizada em 08/11/2012, após alguns meses de operações de inteligência. Os agentes da CGA receberam a denúncia de que um alto funcionário da agência de Embu das Artes (cidade da Grande São Paulo) estaria recebendo propinas para aprovar projetos de

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

licenciamento ambiental. Um indivíduo foi preso naquela data e outro foi indiciado em inquérito. Com os mesmos foram encontrados valores de quase um milhão de reais. Além de suspeito de corrupção, o indivíduo preso possuía três armas não registradas (ESTADÃO, 2012). Toda a operação foi desenvolvida pela Delegacia Seccional de Polícia de Taboão da Serra, com os subsídios da inteligência da CGA.

3.5. Fraude em licitações na Secretaria da Educação

Um dos focos de corrupção não só no Estado de São Paulo, mas em todo o Brasil, está relacionado aos processos licitatórios. A CGA através de um monitoramento constante identificou que um grande número de escolas estaduais que estavam contratando determinadas cooperativas de limpeza. O objetivo da investigação era o de apurar a prática dos delitos de Fraude em Licitação/ Formação de Quadrilha ou Bando, que teriam sido praticados em pregões eletrônicos, destinados à prestação de serviços de limpeza em unidades escolares. O trabalho desenvolvido pela CGA foi o de monitorar dezenas de pregões eletrônicos ao longo de, aproximadamente, um ano, identificar as empresas ganhadoras de tais pregões, verificar os procedimentos utilizados durante os pregões e verificar quem eram os componentes das cooperativas ganhadoras. O trabalho minucioso de pesquisa e acompanhamento fomentou a instauração de inquérito policial para a devida apuração dos crimes mencionados e culminou com o Decreto. 55.938 em 21/07/2010, no qual o governador do estado de São Paulo determinou que estava “revogada a participação de Cooperativas nas Licitações promovidas pela Administração Direta e Indireta do Estado de São Paulo”.

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

3.6. Operação Capão Bonito

A Corregedoria Geral da Administração – CGA, com o apoio do Departamento de Polícia e Proteção à Cidadania – DPPC, unidade policial especializada na apuração de crimes complexos relacionados ao mercado de consumo, dentre outros, em março de 2011, realizaram uma operação na cidade de Capão Bonito, interior do estado de São Paulo e descobriram uma fábrica clandestina de cigarros manufaturados e embalados para despacho para diversas partes do Brasil. A fábrica era dissimulada sob a fachada de uma residência convencional, sem que até mesmo os vizinhos nada soubessem do que ali se produzia. Havia câmeras de monitoramento dissimuladas que acompanhava toda a movimentação externa e alertava os criminosos da chegada de visitantes indesejados, como a polícia, por exemplo.

Além de cigarros falsificados para o mercado brasileiro, foram encontrados pacotes de cigarros da marca paraguaia "Us American Blend", com selos falsos e destino determinado, o nordeste do país.

Havia um manual detalhado de fabricação de cigarros, com detalhes para o funcionamento das máquinas, além de insumos e formulários de pedidos de compra em branco. O maquinário profissional era capaz de fabricar até 1000 caixas de cigarros por semana (ESTADÃO, 2011).

3.7. Outras Operações.

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Outras operações que buscaram combater a corrupção de funcionários públicos foram realizadas e desenvolvidas. Uma especial atenção foi dada aos setores responsáveis pela expedição de cartas de motorista, setor alvo de muitas denúncias de corrupção. A inteligência da CGA coordenou várias operações para combater tais práticas.

Outras operações foram desenvolvidas em cooperação a trabalhos em curso de outros órgãos. Por exemplo, a Operação Zinabre foi desenvolvida com o objetivo de combater suposta corrupção entre os fiscais da secretaria da Fazenda, do Governo do Estado de São Paulo. A CGA participou desta operação desenvolvendo pesquisas e apoiando operacional e logisticamente o Grupo de Atuação Especial de Repressão aos Delitos Econômicos – Gedec, do Ministério Público do Estado de São Paulo. A operação ocorreu nas cidades paulistas de Santos, São Bernardo do Campo, Santo André, Taubaté, além da capital e teve ampla repercussão na imprensa (FOLHA DE SÃO PAULO).

4. Algumas reflexões finais

As atividades de Inteligência na CGA ainda são relativamente recentes. Foram implantadas em meados de 2007, portanto muito recentes para gerar resultados concretos no que concerne a resultados práticos haja vista que o combate à corrupção envolve ações judiciais demoradas, que considerando o curso normal da Justiça, com os devidos recursos a instâncias superiores pode levar não raro vários anos de demanda judicial. Mas alguns itens podem servir de reflexão:

a) O combate à corrupção e o controle estatal das atividades precisam se materializar a todo instante, de forma proativa. Se o órgão de controle esperar pelas denúncias simplesmente, pode demorar muito mais para chegar aos objetivos concretos;

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

b) O conhecimento e a *expertise* obtidos nas operações de Inteligência policial foram fundamentais para que a CGA pudesse operar de forma sistêmica nesta área. Ainda é importante desenvolver conceitos e atuações que observem as especificidades de um órgão correcional que abrange todas as unidades administrativas, como a CGA;

c) Convênios com outros órgãos de controle é importante, na medida em que a troca de informações pode dinamizar o combate à corrupção e às fraudes. Neste sentido, a CGA tem envidado esforços de cooperar com o Ministério Público, com a Justiça e outros órgãos, como as corregedorias específicas das polícias civil e militar; contudo, o Sistema de Inteligência do Brasil possui esta falha sistêmica: não prevê mecanismos que interliguem setores específicos dos governos estaduais. Esta mesma falha é observada com a falta de cooperação com outros setores importantes, como a Segurança Privada e as Guardas Civis Municipais. Perde-se uma grande quantidade de dados e conhecimento de Inteligência pelo simples fato de não haver maiores conexões entre estas instâncias. Apesar de não haver tais conexões de forma institucional, há um diferencial que em muitos casos determina o sucesso de uma operação: as relações interpessoais. A troca informal de dados, baseada nas boas relações existentes entre alguns membros das mais diversas instituições muitas vezes são determinantes haja vista que o relacionamento pessoal substitui vínculos institucionais;

d) O treinamento do pessoal de Inteligência é um item ainda a ser aperfeiçoado levando em outra as exigências específicas de um órgão como a CGA. A interdisciplinaridade na visão dos funcionários é fator decisivo nas atividades de Inteligência. É preciso treinar a visão e a observação para que os sistemas sejam devidamente alimentados com dados pertinentes. Mesmo não trabalhando na área da Inteligência, talvez seja interessante que um funcionário de cada setor da organização tenha um conhecimento um pouco maior que aquele obtido pelo cotidiano, como por exemplo, os princípios básicos das atividades de Inteligência, o foco das atividades

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

desenvolvidas (no caso da CGA, o combate à corrupção), além de um conhecimento básico da documentação de Inteligência;

e) A implementação e o desenvolvimento mais efetivo de atividades de Contra Inteligência podem ajudar órgãos públicos (e, claro, também os privados) a evitarem escândalos de corrupção entre seus membros. O controle interno precisa focar cada vez mais neste parâmetro, buscando a especialização no monitoramento e nas atividades preventivas de combate à corrupção. A credibilidade de qualquer órgão, principalmente no atual quadro político brasileiro, certamente passará por uma efetividade cada vez maior deste contexto;

f) O protagonismo de um órgão correcional sério permite maior tranquilidade à população. Por exemplo, somente nos últimos três anos o número de recomendações pela CGA para instauração procedimentos punitivos teve aumento de mais de 200%³;

Finalmente, há a necessidade de se desenvolver acompanhamentos específicos de medição e controle das atividades específicas de Inteligência na CGA. Controles que possam transmitir claramente o efeito destas atividades da produtividade da CGA, aspectos estes ainda não delineados, até – em parte - em função da lentidão que envolve os processos administrativos. Estes aspectos estão relacionados à falta de uma Inteligência verdadeiramente desenvolvida no nível estratégico. O caso da Corregedoria Geral da Administração – CGA é típico da implantação de uma Inteligência Tática e Operacional. Certos procedimentos e ações de acordo com o que se pratica internacionalmente na área, mas com pontos específicos no combate de determinados desvios previamente denunciados ou identificados. Uma Inteligência Estratégica, apta a

³ 2013:139 recomendações; 2014:180 recomendações; 2015:312 recomendações. Conforme relatórios exarados no sítio oficial da CGA.

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

monitorar certos processos e servir de forma preventiva, ainda é um desafio a ser conquistado.

ABSTRACT

STATE CONTROL THROUGH OPTIMIZATION OF INTELLIGENCE ACTIVITIES: THE CASE OF CGA

This paper presents a successful implementation of Intelligence Activities in the main correctional agency of the State of São Paulo, Brazil: The São Paulo State Comptroller General (CGA). The correctional activity was formally established within the State in 1963, with the establishment of the General Department of Administrative Corrections. The CGA has become a modern branch of state control. However, its activities were restricted to actions developed by allegations or facts received by its controllers. In

2007, was developed a special department, which would deploy intelligence activities in the organization. This work addresses this historical experience, discusses the Intelligence Activities practiced in Brazil, presents some successful cases of crime combat and criticizes the lack of a systemic performance of the sector.

Keywords: São Paulo State Comptroller General (CGA); Control Activities; Intelligence Activities.

REFERÊNCIAS

ABIN. **Agência Brasileira de Inteligência**. Disponível em: <<http://www.abin.gov.br/>>. Acesso em: 20 maio. 2016. [Site Oficial].

ABIN. Institucional. **Agência Brasileira de Inteligência**. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=Institucional>. Acesso em: 20 maio. 2016.

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Laboratório de Tecnologia contra Lavagem de Dinheiro**. [Portal MJ.]. Disponível em:

<<http://portal.mj.gov.br/main.asp?View={25703EA7-216D-4E91-86F5-946D73D87497}&BrowserType=IE&LangID=pt-br¶ms=itemID%3D%7BB2986C24-DA6B-4348-B9CB-4EA6164801A5%7D%3B&UIPartUID=%7B2868BA3C-1C72-4347-BE11-A26F70F4CB26%7D>>. Acesso em: 14 fev. 2016.

CAPUANO, Airton Eithel et al. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. Publicado em 2009. Revista Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009, p. 22. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/02.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

CGA. Corregedoria Geral da Administração. Relatórios de Atividades. Disponível em: <<http://www.corregedoria.sp.gov.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

COAF. **Grupo de Egmont**. Disponível em: <<http://www.coaf.fazenda.gov.br/backup/atuacao-internacional/grupo-de-egmont>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

COOPERAÇÃO FRANCO-BRASILEIRA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Fragmentos Históricos da Origem e Evolução da Área no Brasil sob a Perspectiva do Setor Público**. Disponível em: <<http://www.comunidadefb.com.br/noticias/wp-content/uploads/2010/03/Relatorio-1-IC-180310.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

ESTADÃO. Portal do Jornal O Estado de São Paulo. **Corregedoria fecha Fábrica Clandestina de Cigarros no Interior de São Paulo**. Publicado em 25/03/2011. Disponível em: <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,corregedoria-fecha>>

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

fabrica-clandestina-de-cigarros-no-interior-de-sao-paulo,697421>. Acesso em: 15 mar. 2016.

ESTADÃO. Portal do Jornal O Estado de São Paulo. **Preso técnico da Cetesb que vendia licença ambiental em Embu das Artes**. Publicado em 08/11/2012. Disponível em: < <http://www.estadao.com.br/noticias/cidades,preso-tecnico-da-cetesb-que-vendia-licenca-ambiental-em-embu-das-artes,957641,0.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Fiscais da Fazenda de SP suspeitos de cobrar propina são presos**. Publicado em 14/08/2015. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/08/1668581-fiscais-da-fazenda-de-sp-suspeitos-de-cobrar-propina-sao-presos.shtml>>. Acesso em: 18 jun.2016.

G1. Portal de Notícias Globo. **Quadrilha usava veículo com adesivo da Cetesb para simular fiscalização**. Publicado em 24/10/2011. Luciana Bonadio. Disponível em: < <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2011/10/quadrilha-usava-veiculo-com-adesivo-da-cetesb-para-simular-fiscalizacao.html>>. Acesso em: 18 nov.2015.

GUIMARÃES, Antonio Teodoro Ribeiro. ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Decisões e Estratégia**. In: Qualidade e Competência nas Decisões. Coordenador: Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto. São Paulo: Editora Blücher, 2007.

JUSBRASIL. Legislação. DECRETO Nº 5.015, DE 12 DE MARÇO DE 2004. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/97877/decreto-5015-04>.

Acesso em: 15/07/2015.

LO, T. Wing. **Beyond Social Capital. Triad Organized Crime in Hong Kong and China**. BRIT. J. CRIMINOL. (2010) 50, 851–872. Advance Access publication 26 April 2010

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

MARCIAL, Elaine. **Os Desafios do Profissional de Inteligência: Uma Atividade em Evolução.** In: Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva. Organizador: Claudio Starec. São Paulo: Saraiva, 2012.

MENDRONI, Marcelo Batlouni. **Crime Organizado: Aspectos Gerais e Mecanismos Legais.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, Rômulo Fisch de Berrêdo; GOMES, Rodrigo Carneiro. **Integração dos sistemas de inteligência. Por uma mudança de paradigmas e mitigação da síndrome do secretismo.** Jus Navigandi, Teresina, ano 11, n. 1116, 22 jul. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8683>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

MINGARDI, Guaracy. **O Estado e o Crime Organizado.** São Paulo: IBBCRIM, 1998.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Presos 19 por falsificação de atestados médicos em SP.** 05/06/2008. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/geral/not_ger184691,0.htm>.

Acesso em 31 mar. 2016.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Fraude da "Petrobalde" vendia gasolina por R\$ 1,60 em SP. Polícia flagra caminhões de distribuidoras que escondiam combustível para lucrar na venda a granel.** 01/08/2008. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,fraude-da-petrobalde-vendia-gasolina-por-r-160-em-sp,215540,0.htm>>. Acesso em 30 mar. 2016.

OLIVEIRA, Marcel Carrijo de. **A Democratização Tardia da Inteligência na Argentina e no Brasil.** Dissertação apresentada à Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Relações Internacionais.

Herbert Gonçalves Espuny, Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto

Orientador: Prof. Dr. Alcides Costa Vaz. Brasília: 2010. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9081/1/2010_MarcelCarrijoOliveira.pdf>. Acesso em 10 jul 2015.

OLIVEIRA, Paulo e LACERDA, Juarez. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. Revista Ciência da Informação. Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/05.pdf>>. Acesso em: 22 Jul. 2015.

PATRINOS, Harry Anthony e KAGIA, Ruth. **Maximizing the Performance of Education Systems. The Case of Teacher Absenteeism**. In: The Many Faces of Corruption. Tracking Vulnerabilities at the Sector Level. Edited by J. Eduardo Campos and Sanjay Pradhan. Washington, DC: The World Bank, 2007.

POLÍCIA CIVIL DE SÃO PAULO. **Manual Operacional do Policial Civil**. Polícia Civil de São Paulo. São Paulo: Delegacia Geral de Polícia, 2002.

SÃO PAULO. CETESB. **Companhia Ambiental do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.cetesb.sp.gov.br/institucional/institucional/52-Hist%C3%B3rico>>. Acesso em: 16 out. 2015.

SÃO PAULO. CGA. Corregedoria Geral da Administração. **Competencies**. Disponível em: <<http://www.corregedoria.sp.gov.br/CGA-english.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

SILVA, Eduardo Araújo de. **Crime Organizado**: procedimento probatório. São Paulo: Atlas, 2003.

VEIGA, Carla Carvalho e ZOTES, Luiz Pérez. Contribuições da Inteligência Competitiva para a Formulação e Implantação da Estratégia. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**. v. 7, n. 4, 2012. p. 628-640. Disponível em <www.uff.br/sg/index.php/sg/article/download/V7N4A10/V7N4A10>. Acesso em 22 jul. 2015.