

Vigília e inteligência estratégica: ferramentas metodológicas para a definição de estratégias de relações públicas

*Ana Cristina Fachinelli¹, Jane Rech²,
Olivar Maximino Mattia³ e Vanessa Roveda⁴*

RESUMO

O presente artigo pretende, a partir de uma análise das características da sociedade contemporânea, refletir sobre as novas necessidades das organizações quanto à área de comunicação. Dessa forma, parte-se da investigação de quais são os atributos que o profissional de comunicação deve desenvolver para formular e implantar estratégias eficazes, bem como quais metodologias e processos podem auxiliá-lo nessa tarefa. Sendo assim, este trabalho apresenta um estudo sobre a importância da informação para a criação de estratégias e sobre a contribuição que metodologias de processamento da informação, como a vigília e a inteligência estratégicas, podem gerar para a atividade de relações públicas.

Palavras-chave: Novas tecnologias de informação e comunicação. Informação. Vigília estratégica. Inteligência estratégica. Relações públicas.

ABSTRACT

This paper intends, from the analysis of the characteristics of a contemporary society, to reflect about the new organizational necessities in the field of communication. It refers to the necessary attributes of the communication professional in order to shape and to establish efficient strategies as well as processes and methodologies like Strategic Intelligence.

Key words: New technologies of information and communication. Information. Strategic Vigil. Strategic Intelligence. Public Relations.

1 Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela *Université de Poitiers* – França. Professora/Pesquisadora no Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* acfachin@ucs.br.

2 Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora/Pesquisadora no Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* jrech2@ucs.br.

3 Mestre em Tecnologia da Educação pelo Instituto de Pesquisas Espaciais, Inpe/CNPq de São Paulo. Diretor/Professor/Pesquisador no Centro de Ciências Humanas e da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). *E-mail:* ommattia@ucs.br.

4 Bacharel em Relações Públicas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

O grande desenvolvimento das novas tecnologias de informação provocou profundas modificações no comportamento da sociedade contemporânea, criou novas formas de ação e interação e assim transformou a organização espacial e temporal da vida social. Thompson⁵ analisa os principais impactos que os meios de comunicação trouxeram à sociedade contemporânea, destacando cinco pontos principais de repercussões:

1. *reorganização do espaço e do tempo*: antes dos meios de comunicação, o conceito de *simultaneidade* pressupunha que, para assistir a um determinado acontecimento, era necessário estar presente no ambiente-evento. Se isso não fosse possível, o conhecimento era adquirido através de relatos de outras pessoas sobre o fato. Com o desenvolvimento dos meios de comunicação, a interação se dissocia do ambiente, permitindo que indivíduos interajam com situações ou pessoas mesmo estando em espaços diferentes;
2. *transformação da visibilidade*: no momento em que as interações se tornam independentes do compartilhamento do mesmo ambiente físico, os eventos envolvendo, tanto os fatos como as pessoas adquirem maior visibilidade. Isso porque há um aumento significativo do número de pessoas que passam a ter conhecimento de uma determinada situação. Políticos e líderes sociais tiveram que se adaptar a essa nova visibilidade;
3. *a globalização da comunicação*: a crescente interconexão entre os diferentes pontos do mundo possibilita que atividades aconteçam numa arena que é global. Possibilita também que atividades sejam organizadas, planejadas ou coordenadas numa escala mundial envolvendo algum grau de reciprocidade e interdependências globais;
4. *a alteração da experiência do indivíduo num mundo mediado*: o desenvolvimento da mídia aumentou a capacidade dos indivíduos de experimentarem, através da interação mediada, experiências que dificilmente aconteceriam na interação face a face. Ou, seja, o conhecimento local do indivíduo é complementado por conhecimentos não locais. A compreensão do mundo é, em grande parte, modelada pela mediação de formas simbólicas;

5 THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

5. *reinvenção da publicidade*: para pensadores de dois séculos atrás, a liberdade de expressão de pensamentos e opiniões só seria garantida na medida em que a imprensa fosse independente do Estado. No entanto, com essa independência novas ameaças surgiram, como os fortes interesses comerciais das organizações da mídia, que voltaram a colocar em questão a imparcialidade dos veículos de comunicação.

Todas essas repercussões alteraram significativamente os costumes e a cultura da sociedade contemporânea que gradativamente vem se habituando a viver num mundo interconectado. Isso fica ainda mais evidente quando se analisa o impacto da internet e o conceito de conectividade ao qual ela remete. A internet, de certa forma, confirma a teoria de Marshall McLuhan⁶, sobre a mensagem não estar somente embasada em seu conteúdo, mas principalmente, no meio que se utiliza para sua transmissão. Ou seja, a modificação do meio de transmissão já é um processo transformador de nossa relação com o ambiente.

Castells⁷ avança um pouco mais nessa lógica afirmando que as novas tecnologias de informação e comunicação estão acarretando uma revolução tecnológica para a sociedade. De acordo com ele, os registros históricos mostram que uma revolução é caracterizada pela sua *penetrabilidade*, ou seja, está permeada em todos os domínios da atividade humana. No caso da sociedade moderna, as novas tecnologias têm possibilitado uma troca muito superior de informações e conhecimentos, elementos que interferem em todos os aspectos da vida do indivíduo.

Castells⁸ cita, ainda, as principais características do paradigma da tecnologia da informação, a fim de descrever essa revolução e diferenciá-la das anteriores. A primeira dessas características é que a matéria-prima dessa tecnologia é a informação, ou seja, são tecnologias que agem sobre a informação, e não informações que agem sobre a tecnologia. A segunda diz respeito ao fato de que, como a tecnologia trabalha sobre a informação, e a informação integra todos os aspectos da vida do indivíduo, todo o seu contexto acaba sendo atingido constantemente por ela. A terceira diz respeito à tecnologia da informação

⁶ McLUHAN apud NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. 2. ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995. p. 14.

⁷ CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

⁸ *Ibidem*, p. 108.

possibilitando a formação de redes que incentivam o processo criativo. A quarta característica trata da flexibilidade da rede, que admite sua reconfiguração, permitindo que a tecnologia acompanhe a velocidade das mudanças. E, finalmente, a quinta indica a convergência de diferentes tecnologias dentro de uma só, as hiper mídias.

Dessa forma, a sociedade da informação possui características muito próprias, ou seja, nela o conhecimento e as informações circulam livremente, permitindo seu compartilhamento e, em conseqüência, o aprimoramento constante das técnicas humanas. Eis a origem da rapidez das mudanças na contemporaneidade: novas tecnologias que possibilitam e incentivam a existência de um ambiente em intenso aperfeiçoamento.

As organizações, segundo Castells, por estarem inseridas em um contexto social, tendem a copiar os modelos de relação presentes no ambiente externo. Por esse motivo, há alguns anos, quando a velocidade das mudanças era mais lenta, o principal objetivo das empresas não era antecipar oportunidades de mudanças, mas sim, preservar o *status* nas relações já estabelecidas. Inclusive, a mudança apresentava-se como um risco. O objetivo era crescer quantitativamente no mercado e preservar o espaço até então conquistado.

No entanto, hoje, as organizações encontram-se diante de uma nova realidade. As mudanças não são mais um risco ou uma opção, e sim uma certeza. O contexto está em constante reconfiguração, e as organizações necessitam acompanhar esse ritmo para sobreviver. Dessa forma, as empresas começam a perceber que a vantagem competitiva está na captação de informações que dêem indicações de oportunidades e ameaças. Ou seja, a estratégia de competir globalmente resulta na capacidade da empresa de captar as necessidades do mercado e desenvolver com rapidez um produto ou serviço que responda a essa demanda.

Lévy⁹ afirma que quanto mais competitivo for o mercado, mais as organizações precisam se dedicar, sem cessar, à pesquisa e ao aprendizado para compreender, conceber, produzir, comunicar e vender. O mercado recompensará as empresas que souberem cultivar talentos, semear idéias e investir na sua inteligência competitiva. Dessa forma, as empresas mais competitivas serão as que mais souberem cooperar, tanto internamente quanto com seus clientes.

9 LÉVY, Pierre. *A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência*. São Paulo: Ed. 34, 2001.

Todas essas alterações nas características do ambiente exigem uma mudança na estrutura e na cultura das organizações. De acordo com Dan Tapscot,¹⁰ as empresas, para executarem seu trabalho com sucesso na sociedade da informação, necessitarão adotar uma nova estrutura de trabalho. Isso significa propor o abandono de uma hierarquia fechada para a adoção de uma hierarquia aberta em rede. O quadro¹ detalha como o autor descreve em tópicos as características principais dos dois tipos de estrutura:

Organização	Hierarquia fechada	Hierarquia aberta em rede
Estrutura	Hierarquia pirâmide	Em rede
Orientação	Voltada ao interior/fechada	Voltada ao exterior/ aberta
Recurso-chave	Bens e equipamentos	Recursos humanos, informação
Posição	Estática, estável	Dinâmica, mutante
Pessoal	Gestores	Especialistas
Modo de funcionamento	Recompensa e punição	Comprometimento
Tipo de direção	Ordens vindas de cima	Responsabilidade pessoal
Fundamento das ações	Controle	Capacidade de agir
Motivação individual	Satisfação dos superiores	Objetivos a alcançar em equipe
Formação	Tarefas específicas	Competências estendidas
Base de retribuição	Posição hierárquica	Resultados obtidos, nível de competência
Relações	Concorrenciais (territórios)	Cooperativas (desafios compartilhados)
Atitude do pessoal	Distanciamento	Identificação
Exigências principais	Gestão sadia	Liderança

Quadro 1: Organização fundamentada na informação

Fonte: Adaptado de Tapscot (1997).

Como se pôde constatar, as sociedades organizadas em rede possuem uma estrutura que permite e incentiva o compartilhamento de conhecimentos e o surgimento de novas idéias, uma estrutura que incentiva o processo criativo. Já

¹⁰ TAPSCOT, Don. *Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.

a organização de hierarquia piramidal parte do princípio de que os indivíduos pensantes da organização resumem-se a uma pequena cúpula, que define as estratégias e políticas. Esse tipo de organização possui uma posição mercadológica estável, foca seu desenvolvimento nos seus bens e equipamentos, e possui uma visão mais voltada para seu interior. Cada colaborador tem tarefas específicas e se sente responsável somente por elas, porém sendo sempre controlado por seu superior. A recompensa pelo bom trabalho costuma ser a promoção para uma nova posição hierárquica, na qual se exerce maior poder sobre os outros.

Numa organização aberta em rede, o líder tem como objetivo incentivar e auxiliar os colaboradores no desenvolvimento de suas atividades e competências, e não controlá-los, como na organização de hierarquia fechada. Na organização aberta em rede, tem-se um olhar atento voltado ao exterior para, assim, captar informações que permitam o ajuste com o ambiente; o incentivo é orientado para o desenvolvimento das competências de seus colaboradores, para que se tornem especialistas na área em que atuam; o comprometimento do funcionário é com a causa da empresa e com a da sua equipe de trabalho. Enfim, na empresa em rede, cada um possui uma visão clara de suas responsabilidades, buscando competência suficiente para desenvolvê-las e sendo recompensado pelos seus resultados. Para isso, o trabalho em equipe e o desenvolvimento das habilidades humanas constituem-se em elementos fundamentais.

Assim, parece evidente que, no contexto da sociedade contemporânea, a estrutura de organização aberta em rede tem maior condição de garantir a adaptação das organizações, com vistas à sobrevivência. Até porque, esse modelo é capaz de comportar o desenvolvimento da inteligência organizacional, cujo conceito será estudado ao longo do capítulo, o que já não ocorre no modelo de hierarquia fechada. Ou seja, as empresas necessitam revisar seus conceitos e escolher caminhos que permitam a utilização de toda essa informação que se encontra espalhada pelos meios, para obterem bons resultados. Afinal, como relata Castells,¹¹ a importância da revolução tecnológica não está na grande quantidade de informações centralizadas, e sim no uso que se fará dessas informações e desses conhecimentos para desenvolver a inovação e o aperfeiçoamento constantes.

Nessa lógica, a informação e o conhecimento (quando estáticos) não possuem o valor em si mesmos. O valor desses elementos se encontra nos conteúdos

11 CASTELLS, op. cit., p. 69.

dinamizados pelos fluxos que os orientam e no processo de troca e de interação de mensagens. A comunicação é o elemento condutor de todo esse processo, e será através dela que as organizações tornarão possível uma atitude mais consciente e competitiva diante de seus públicos de interesse nesse contexto. Portanto, o profissional de comunicação, para atuar com competência na sociedade contemporânea, deve possuir uma visão sistemática e estratégica de seu ambiente interno e externo.

Nesse contexto, o profissional de relações públicas “moderno” tem de ser um “revolucionário”, saindo da passividade para a administração ativa do processo comunicacional, posicionando-se como um estrategista e não apenas como um mero reproduzidor de recados da organização procurando aplicar os princípios da comunicação simétrica de duas mãos.¹²

Dessa forma, como defende também Bueno,¹³ a comunicação passa a integrar o atual processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado capital intelectual das organizações.

A função de relações públicas, dessa forma, apóia-se em metodologias, em pesquisas, no desenvolvimento de novas teorias para novas situações e apóia-se, sobretudo, na necessidade de dotar a comunicação de um novo perfil, de passar de uma função tácita para uma função estratégica.

A estratégia

Fayard¹⁴ se refere à estratégia como a arte de saber usar as forças do ambiente para gerar uma determinada situação. De acordo com ele, estratégia consiste em combinar, no tempo e no espaço, meios heterogêneos a serviço de um fim. Para tal combinação, é necessário um conhecimento profundo de si mesmo, do outro e do ambiente, para, dessa forma, identificar o momento de agir, o melhor local de ação, o inimigo, os meios e a forma de como usá-los para atingir um objetivo.

12 KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997. p. 146.

13 BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.

14 FAYARD, Pierre. *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. Caxias do Sul: Educus, 2000. p. 59.

Ainda segundo Fayard,¹⁵ a informação é um dos elementos essenciais da estratégia e é possível verificar a existência de oito elementos principais, todos interligados, que são fundamentais para a formulação de uma estratégia eficaz. O primeiro deles é a *informação*, que aponta para a necessidade de estar atento às informações, com o olhar focado naquelas que realmente interessam, para assim compreender e identificar onde, quando e de que forma agir. Fayard alerta que o valor estratégico de uma informação cresce em proporção inversa à sua previsibilidade e à sua distribuição em longa escala. A informação mais valiosa não é aquela à que todos têm acesso, pois dessa todos têm consciência, mas sim aquela que proporciona um diferencial nas ações. Ele ressalta também que o mais importante na questão das informações não é seu acúmulo, mas sim o seu cruzamento e enriquecimento de acordo com os interesses do gestor, para a produção de um novo conhecimento.

O domínio da informação proporciona o segundo elemento que é a *liberdade de ação*. Quanto mais informação o estrategista possuir, maior será a sua liberdade de ação, pois somente através do conhecimento do contexto é possível identificar os momentos e os locais em que existe liberdade para a ação. No momento em que se tem conhecimento de si e do outro, sabe-se o momento exato, tanto de se lançar quanto de recuar.

Através da liberdade de ação é possível administrar o terceiro elemento: a *economia dos meios*. A partir do momento em que se tem pleno conhecimento das habilidades e das armas do adversário, é necessário organizar os recursos disponíveis de forma que se possa tirar o máximo proveito dos meios. Para exemplificar o princípio da economia dos meios, Fayard propõe que se pense na seguinte situação: um indivíduo participará de uma corrida de cavalos com três animais: um forte, um médio e um fraco. Ele possui pleno conhecimento de seu oponente e sabe que os cavalos do concorrente também são um forte, um médio e um fraco. Esse indivíduo sabe que os cavalos são o seu meio de ganhar a corrida e ele terá que usar os três, assim como seu oponente também terá que usar os três. Como esse indivíduo pode organizar seus cavalos para ganhar a corrida? De acordo com o princípio da economia dos meios, ele sacrificará seu cavalo fraco para correr com o forte do seu oponente e perderá uma corrida. Mas colocará seu cavalo médio correr com o fraco do seu oponente, e seu cavalo forte correr com o médio dele. Serão duas vitórias e uma derrota. Ou seja, esse

15 FAYARD, op. cit.

princípio sugere organizar os meios de forma que se possa tirar um proveito maior de sua utilização. No entanto, para isso, é preciso ter um conhecimento dos meios que temos para utilizar, e dos meios que o oponente tem. Sem essas informações torna-se impossível fazer essa combinação.

O quarto elemento diz respeito à formação de um *sistema comunicante*. É a comunicação que permite a coesão e a organização de duas ou mais partes do organismo. Para que as partes ajam de forma organizada e coerente com o todo, elas precisam ter as informações e orientações necessárias para cumprirem suas tarefas. E é através dos canais de comunicação que circulam as orientações e as informações, e é através deles que os líderes controlam, monitoram e dispõem suas equipes e seus meios.

A organização de um sistema comunicante possibilita o quinto elemento, o *domínio da interação das vontades*. Ele consiste em saber estabelecer uma comunicação com o outro, a fim de fazê-lo realizar as ações desejadas. “Não é o sedutor que conquista, mas o seduzido que sucumbe às suas próprias tendências, às suas expectativas, às suas esperanças e aos seus sonhos.”¹⁶ É induzir o oponente a crer em informações que o levem a realizar ações favoráveis às nossas estratégias.

O sexto elemento é a *geoestratégia*. Consiste em conhecer o seu ambiente, saber posicionar-se e mover-se nele. É ter um conhecimento do terreno que possibilite identificar os espaços que o outro ocupa e os que se encontram livres, assim como, também, entender o espaço que estamos ocupando. A geoestratégia, metaforicamente, pode ser exemplificada através do jogo de go, onde o objetivo é ocupar os espaços vazios e restringir a movimentação do adversário. “Aquele que vê longe e combina conhecimento, mobilidade e conexões longínquas, dispõe de uma potência desmedida em relação ao seu tamanho.”¹⁷

A *cronoestratégia* constitui o sétimo item. Ela cobre a pesquisa e o domínio do tempo e dos ritmos de si mesmo e dos outros. Permite jogar com o tempo e identificar a hora de agir e de recuar. O autor exemplifica o uso da cronoestratégia através das artes marciais dos samurais. Os samurais usam o interstício do tempo como o momento ideal para atacar o oponente. O interstício se refere ao exato momento em que há uma parada para o início de outro movimento. Por

¹⁶ Ibidem, p. 53.

¹⁷ Ibidem, p. 45.

exemplo, quando se joga uma bola para cima, existe um pequeno intervalo de tempo que a bola fica parada antes de cair novamente. Assim também acontece com nossos movimentos, quando se acaba um movimento e inicia-se outro, há um pequeno intervalo de tempo. De acordo com os samurais, esse intervalo de tempo é o melhor momento para atacar o oponente, pois ele não estará preparado para se defender. Para localizar esse momento exato, é necessário conhecer o ritmo de movimentação do inimigo.

O oitavo e último elemento é a *decisão*. A arte da estratégia consiste em pensar nas interações com os outros atores, sejam elas conflituais ou cooperativas, a fim de prever conceitualmente a resolução mais adequada. Porém, de nada adianta todo o conhecimento do contexto, se não se tomar nenhuma postura, posição a partir disso. A estratégia é constituída de ações com base no conhecimento adquirido.

Os elementos que constituem a estratégia, na visão de Fayard, são interligados e dependentes. De um bom conhecimento da situação e da análise das informações, resultam a liberdade de ação, a cronoestratégia e a geoestratégia. Estas, aliadas a uma boa comunicação, permitem que se aja no ambiente, no momento e na forma mais adequados.

Na visão de Fayard, a informação desempenha uma função muito importante:

O conhecimento de si e do outro assegura o êxito de todo o empreendimento porque, a partir deste conhecimento, sabe-se quando, onde e como se engajar ou não se engajar. A conquista da liberdade de ação será tão mais possível na medida do nível de informação que permite a previsibilidade do comportamento do adversário.¹⁸

A informação, nesse sentido, serve como um guia para a ação. Ela permite um mapeamento da situação que possibilita pensar a melhor estratégia. Sobre a estratégia no contexto organizacional, Mintzberg e cols.¹⁹ identificam e organizam os conceitos segundo diferentes escolas de pensamento. Na análise de tais escolas, percebe-se que também no universo da estratégia orientada para as organizações a informação é elemento fundamental.

18 Ibidem, p. 27.

19 MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Escola	Descrição	Informação
<i>Design</i>	Defende que estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado. A responsabilidade pelo controle e a percepção da estratégia devem ser do executivo principal. Esse deve adequar as competências internas da organização às ameaças e oportunidades do ambiente, para formular uma estratégia de perspectiva para a empresa.	- informações simples e objetivas sobre o ambiente e as atividades da empresa para análise do líder.
Planejamento	Prega que as estratégias devem seguir um procedimento formal decomposto em várias etapas, são elas: fixação de objetivos, traçar as principais metas da organização; auditoria externa, avaliar as condições externas; auditoria interna, estudo das forças e fraquezas da organização; operacionalização da estratégia, formulação de planos operacionais e programas de ação.	- informações e dados para a fase de auditoria interna e externa.
Posicionamento	A estratégia é uma escolha de posicionamento da empresa no mercado.	- informações das características do ambiente.
Empreendedora	Focaliza a formação de estratégia num líder, levando em consideração processos como intuição, julgamento e experiência.	- informações e conhecimentos adquiridos na experiência e no dia-a-dia do negócio.
Cognitiva	Analisa a formação da estratégia através da esfera da cognição da mente do estrategista.	- a importância e o foco das informações e sua interpretação vão depender da estrutura cognitiva do analista.
Aprendizado	Sugere que a estratégia seja como um processo constante de aprendizado.	- a informação deve ser dividida e compartilhada com todos.
Poder	Caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.	- informações sobre os interesses das pessoas envolvidas.
Cultural	Sugere que a formação de estratégia é um processo enraizado na força social da cultura. Preocupa-se em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.	- informações de importância para as empresas vão depender da sua cultura organizacional.
Ambiental	Trata do conjunto de forças fora da organização que os teóricos gostam de chamar ambiente. Essa escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação da estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado da liderança e da organização.	- informações ambientais possibilitam a adaptação da organização.
Configuração	Essa escola descreve a organização e o contexto como uma configuração e a estratégia como o processo de transformação da configuração.	- informações sobre todas as áreas que influenciam as atividades da empresa.

Quadro 2: Resumo das características das escolas de estratégia

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em um ponto todas as escolas concordam: toda a estratégia, para ser bem-sucedida, é baseada em um conhecimento profundo da situação em análise. Isso decorre do fato de que a estratégia deve levar em consideração não somente as condições externas e internas de uma organização, mas também os jogos de interesse, a cognição humana, a cultura empresarial, o processo de aprendizagem e a liderança. No entanto, para a construção desse conhecimento, são necessárias muita reflexão e a busca de informações que a subsidiem. Por esse motivo, considera-se a informação como um elemento-chave na formulação de estratégias.

Em matéria de estratégia, as novas mídias aumentaram significativamente as dimensões dos terrenos de manobra, atalhando os caminhos e mobilizando um espaço planetário. Isso reforça não apenas a importância da informação, como também a da iniciativa e da ação. Como esclarece Fayard,²⁰ a questão da relação entre informação, comunicação e estratégia é tão velha quanto a humanidade, no entanto, os recursos técnicos disponíveis para lhe fazer frente conhecem hoje uma amplitude inigualável.

As atuais tecnologias digitais desempenham o papel de buscar um padrão comum para os dados, onde os mesmos são gerenciados com maior facilidade. Assim, a rede permite que se ganhe tempo e precisão.

Na era da digitalização, as temporalidades diferem pelo fato da facilidade e da grande rapidez das transmissões e, sobretudo, das capacidades em inteligência: captura de informações, tratamento e tomada de decisão em tempo real e em função da apreciação das variações nas circunstâncias.²¹

De acordo com Fayard, para fazer a diferença, hoje, é necessário primeiro inteligência para criar ligações entre as informações coletadas, ou seja, ter um conhecimento combinatório. Em seguida, é preciso aptidão para acelerar uma idéia ou um projeto, porque o tempo se sobrepõe ao espaço e ao ritmo. Uma boa idéia precisa de rapidez.

No presente, a compreensão do processo que vai da identificação de dados à decisão da execução, aparece como uma nova forma de segurança. De que serve angustiar-se quanto à proteção de seus dados se, no momento em que a concorrência os alcança, a etapa de sua exploração completa já se iniciou? A energia economizada na proteção é,

²⁰ Ibidem, p. 22.

²¹ Ibidem, p. 127.

então, investida na ação. A informação e a comunicação, pelo conhecimento e organização que proporcionam, dispõem hoje de instrumentos que revolucionam a maneira de definir e de conduzir a estratégia.²²

Na sociedade contemporânea, a informação e a comunicação são elementos-chave para boas estratégias. A informação permite que a empresa tenha subsídios para uma decisão rápida e consistente. A comunicação permite que essa decisão seja colocada em ação. E a iniciativa possibilita que a empresa atue com agilidade.

Tecnologias da informação

Conforme Porter e Montgomery,²³ as empresas, ao utilizarem a informação para desenvolver uma vantagem competitiva, reconhecem a necessidade da gestão das novas tecnologias de informação. Assim, o valor gerado pela empresa é mensurado pela totalidade de pacotes de benefícios, de serviços e de informações produzida pelos serviços ou produtos.

Dessa forma, as novas tecnologias alteram o que o autor denomina “escopo competitivo”, que nada mais é do que a amplitude que as atividades da empresa alcançam na sociedade:

A tecnologia da informação está permeando todos os pontos da cadeia de valores, transformando a maneira como as atividades de valor são desempenhadas e a natureza dos elos entre elas. Também está afetando o escopo competitivo e reformulando a maneira como os produtos satisfazem as necessidades dos compradores. Esses efeitos básicos explicam por que a tecnologia da informação adquiriu significado estratégico e é diferente das muitas outras tecnologias utilizadas.²⁴

Nessa linha de pensamento, Porter explica, ainda, que as atividades de valor de um produto ou serviço apresentam um componente físico e um componente de informação. O componente físico inclui todas as tarefas necessárias para o desempenho da atividade. O componente de informações abrange os passos para a captação, manipulação e distribuição dos dados necessários ao desempenho da atividade.

²² Ibidem, p. 137.

²³ PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

²⁴ Ibidem, p. 88.

Ao longo da maior parte da história da indústria, o progresso tecnológico afetou principalmente o componente físico das empresas. Hoje, constata-se a alteração do ritmo da mudança tecnológica. A tecnologia da informação está progredindo com maior velocidade do que as tecnologias de processamento físico.

Além de influenciar o desempenho das atividades individuais, a tecnologia da informação, através dos novos fluxos, amplia em muito a capacidade da empresa de explorar os elos entre as atividades, nos âmbitos interno e externo, pois ela possibilita uma comunicação e uma troca de informações mais constantes e com um alcance muito maior.

Finalmente, a tecnologia da informação exerce um impacto poderoso sobre o escopo competitivo. Os sistemas de informação permitem que as empresas coordenem as atividades de valor entre localidades geográficas com grande dispersão. Além disso, a tecnologia da informação está criando muitos inter-relacionamentos novos entre as empresas, ao expandir o escopo setorial em que deve competir para conquistar a vantagem competitiva. Constata-se uma tendência inquestionável no sentido da expansão do conteúdo de informação dos produtos. Esse componente, combinado às mudanças na cadeia de valores das empresas, destaca o papel cada vez mais estratégico da tecnologia de informação.²⁵

A tecnologia da informação também tem uma grande importância para a implementação da estratégia. Os sistemas de relatório são capazes de acompanhar o progresso das ações para atingir os objetivos já definidos. Através dos sistemas de informação, as empresas quantificam as atividades com maior exatidão para a implementação das estratégias, podendo verificar os ajustes necessários.

Todavia, a grande quantidade de informações disponíveis nos ambientes das organizações somente terá um caráter estratégico a partir do momento em que soubermos usá-las eficazmente. É preciso estar vigilantes aos acontecimentos, e o alimento básico da vigília é a informação.

Diante dessa preocupação, torna-se evidente a atenção que deve ser dada aos estudos sobre metodologias, processos e ferramentas que possam auxiliar na coleta e no tratamento dessa grande quantidade de informações.

25 Ibidem, p. 92.

Para tanto, inicialmente, é necessário desmitificar a definição do termo *informação*, pois se nota que existe uma dificuldade teórica em esclarecer esse conceito. Informação deve ser diferenciada do dado e do conhecimento. Embora muitas vezes os três conceitos sejam complementares e partem de um mesmo processo, essa diferenciação pode ser útil para uma análise mais profunda. Dados, como define Davenport,²⁶ são “observações sobre o estado do mundo”. Por exemplo: “30% da população brasileira é de classe média”. Ou seja, dados são estáticos, não têm vínculo contextual direto e normalmente podem ser quantificados. São facilmente capturados e processados por tecnologias.

Já a informação é contextualizada e exige toda uma análise no seu processamento. Conforme definição de Drucker,²⁷ a informação é um dado dotado de relevância e propósito. Ou seja, a informação depende dos interesses de quem a analisa. Apesar de suas diferenças, dado, informação e conhecimento são elementos de um só processo. Informação é a atribuição de sentido para um dado, e o conhecimento é a informação contextualizada. Essa construção ocorre quando o indivíduo dá a uma informação uma interpretação e um significado e consegue considerar as suas implicações em seu contexto. Para detalhar melhor as características desses três elementos, observemos o quadro,³ proposto por Davenport:²⁸

Dado	Informação	Conhecimento
<p><i>Simples observações sobre o estado do mundo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilmente estruturado - Facilmente obtido por máquinas - Frequentemente quantificado - Facilmente transferível 	<p><i>Dados dotados de relevância e propósito</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Requer unidade de análise - Exige consenso em relação ao significado - Exige necessariamente a mediação humana 	<p><i>Informação valiosa da mente humana, inclui reflexão, síntese e contexto.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De difícil estruturação - De difícil captura em máquinas - Frequentemente tácito - De difícil transferência

Quadro 3: Dado, informação e conhecimento²⁸

²⁶ DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

²⁷ DRUCKER apud DAVENPORT, op. cit., p. 19.

²⁸ Ibidem, p. 18.

Como se pôde notar no quadro, o envolvimento humano, nesse processo, aumenta à medida que se passa de dados a informações e a conhecimentos. Por esse motivo, Davenport traz uma abordagem ecológica da informação, na qual propõe uma administração informacional centrada no ser humano.

Por meio da abordagem ecológica, Davenport explica que devemos perder a ilusão do controle sobre a informação. Nunca conseguiremos satisfazer a necessidade de saber de tudo, isso é impossível. Por esse motivo, é necessário, a partir dos interesses dos indivíduos, estabelecer prioridades que definirão focos de observação. Como afirma Drucker, é necessário se perguntar: De que informação necessito? Sob que forma e quando? A quem devo e que tipo de informação?

A abordagem ecológica do processo informacional recomenda, em geral, que inicialmente é preciso integrar os diversos tipos de informação. As informações podem ser não-estruturadas, como o conhecimento; estruturada em papel, registros e documentos; ou estruturada em computador, como as tecnologias da informação. Um bom gerenciamento da informação deve levar em consideração esses três tipos. Após, é necessário reconhecer e acompanhar as mudanças nos ambientes informacionais e ter ferramentas e metodologias flexíveis. É também preciso estar atento aos comportamentos pessoal e informacional dos indivíduos envolvidos no processo.

Levando em consideração esse aspecto da informação, surge a necessidade do uso de uma metodologia que auxilie no tratamento das informações, com o objetivo de embasar o processo de tomada de decisões, uma metodologia que contribua para transformar uma grande quantidade de dados em conhecimento estratégico.

Inteligência estratégica

A inteligência estratégica é uma metodologia que teve grande influência das práticas e dos conhecimentos das inteligências militar e governamental. É um processo sistemático e formal que tem o objetivo de reter, a partir de um emaranhado de informações, aquelas que são críticas ao processo decisório. Segundo Tyson,²⁹ ela pode ser definida como um processo ético de coleta,

29 TYSON apud BELLO, Bruno Carneiro de et al. *Inteligência: colaborando para competir*. In: SIMPEP, 11., 2004, Bauru. *Anais...* Bauru, 2004. p. 1-12. v. 1.

tratamento, análise e disseminação da informação sobre os ambientes de interesse da empresa, visando subsidiar o processo decisório e alcançar as metas estratégicas da organização, de forma sistêmica e rotineira.

Os principais objetivos da inteligência estratégica são reduzir a incerteza na tomada de decisão, evitar surpresas de mudanças ambientais e obter vantagem competitiva pela redução do tempo de reação e melhorar o posicionamento estratégico da organização.

Principais etapas

Em termos operacionais, o processo de inteligência estratégica passa por várias etapas. A primeira é fundamentada num trabalho de sensibilização, que consiste na sua apresentação para a direção e equipes da empresa, abordando principalmente quais suas vantagens, qual apoio será necessário e quais as dificuldades que o processo pode encontrar. Em outras palavras, é a obtenção da compreensão, do apoio e da colaboração da direção e das equipes da organização.

A segunda etapa é a identificação das reais necessidades de informação, para saber o que coletar e com que propósito. Essa etapa pode ser aplicada através de uma entrevista com os principais gestores da organização visando a identificar os focos e as prioridades necessárias de informação, para assim gerar a inteligência adequada. De acordo com Herring,³⁰ normalmente as necessidades de inteligência de uma empresa podem ser enquadradas em três categorias: as que são úteis para embasar a decisão e a ação estratégica; as antecipativas, que alertam para as mudanças do ambiente; e as que descrevem a situação dos públicos com os quais a empresa tem um envolvimento. As três devem ser levadas em consideração.

A terceira etapa é a da escolha das fontes de consulta e das ferramentas adequadas para o processamento da informação. É fundamental identificar as fontes de informação externas e internas e qual ferramenta pode auxiliar na sua busca ou no seu armazenamento. Somente então, dentro do foco já determinado, inicia-se a busca das informações de interesse.

30 HERRING apud MILLER, Stephen H.; PRESCOTT, John E. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Após, realiza-se o processamento e a análise das informações. Essa etapa consiste em interpretar, analisar e filtrar os dados coletados. Esse processamento começa com a validação das informações coletadas. É preciso avaliar a confiabilidade da fonte e da informação e, após, é necessário arquivar e catalogar os dados recolhidos. Para essa tarefa é exigido um conhecimento quanto à natureza do assunto ao qual a informação se refere. Em seguida, faz-se a interpretação das informações com o objetivo de obter um significado dos dados brutos para guiar a decisão. A interpretação demanda todo um processo cognitivo, e os indivíduos que dela participarem devem ter um bom entendimento do ambiente organizacional.

O próximo passo é a comunicação, ou seja, a disseminação da informação aos indivíduos que necessitam dela para realizar seu trabalho. É o processo por meio do qual o produto do esforço de uma organização em adquirir, processar e interpretar uma informação é disseminado por toda a sua estrutura. Sem uma boa comunicação, todo o processo de busca e análise das informações perde seu significado. A informação só tem valor se for comunicada para as pessoas certas no momento certo.

Um processo de inteligência estratégica não deve se desviar de seus objetivos principais. Ele tem a finalidade de fornecer informação crítica para os tomadores de decisão. Para tanto, é muito importante que se faça um esforço para identificar os problemas centrais da organização, de modo que o processo de inteligência possa contribuir para a criação do conhecimento entre os indivíduos.

Através da análise de diversos casos sobre inteligência estratégica, Miller e Prescott³¹ definiram alguns pontos sobre os quais deve-se ter atenção redobrada na implementação de processos de inteligência. Um dos pontos que mais têm causado frustração nesses processos é a definição do foco das necessidades de informação da empresa. Um erro nessa definição coloca a perder todo o processo, pois a informação só possui importância a partir dos interesses do indivíduo ou da organização. Portanto, sem uma definição precisa dos focos de observação, o processo de inteligência poderá produzir somente informações inutilizáveis.

Outro cuidado que deve ser tomado é no momento de comunicar as informações, pois os indivíduos precisam confiar na credibilidade das mesmas. Para tanto, a

31 MILLER, op. cit.

apresentação de números, entrevistas ou fotos pode oferecer uma compreensão mais rica. Uma boa tática é uma comunicação redundante, pois os indivíduos têm diferentes preferências quanto ao modo como gostam de receber as informações. Vale também lembrar que falhas de âmbito ético comprometerão toda a credibilidade e confiança.

A inteligência estratégica não funciona como um efeito mágico. Ela é um processo evolutivo, construído passo a passo, que envolve a cultura organizacional e sua estrutura social. Por esse motivo, paralelamente, a organização deve desenvolver planos de conscientização do conceito, do funcionamento e da importância da inteligência estratégica, além de criar incentivos para o envolvimento de todos neste processo.

O diagnóstico de nossa pesquisa mostra que o contrário do que diz o folclore popular, os mecanismos comportamentais e políticos não são as principais barreiras ao fluxo de informações. As principais são os sistemas organizacionais e os diferentes modelos mentais.³²

Portanto, a organização deve criar uma estrutura que incentive a interação entre os indivíduos.

E, finalmente, a inteligência estratégica é um processo, e, como tal, deve ser periodicamente avaliada e ajustada conforme as necessidades empresariais.

A estrutura de aplicação da inteligência competitiva pode ser complementada através da vigília estratégica.

Vigília estratégica

A metodologia de vigília estratégica funciona como um radar de navio, que tem por objetivo alertar sobre os obstáculos que podem surgir no caminho. É um processo informacional através do qual a organização realiza uma escuta antecipativa dos sinais fracos do seu ambiente, com o objetivo de criar oportunidades e reduzir a incerteza. As informações decorrentes da vigília estratégica não são

³² Ibidem, p. 33.

informações que vêm à empresa de forma espontânea, são informações que necessitam ser procuradas.

As informações que constituem os processos de vigília estratégica costumam ser antecipativas, qualitativas, incertas e fragmentadas. São antecipativas porque alertam sobre mudanças que estão começando e que podem constituir uma oportunidade ou uma ameaça. Têm o objetivo de alertar com tempo suficiente para uma ação. São qualitativas, pois dão indícios de um futuro próximo; não são conclusões de uma análise do passado ou de verificações contábeis. São incertas, pois constituem indícios, pistas, sinais, hipóteses do que pode vir a acontecer. E, finalmente, são fragmentadas. As informações da vigília costumam se apresentar sob a forma de trechos pacientemente coletados, reunidos, interpretados e validados. Isoladamente, cada informação é desconexa, entretanto, quando relacionada a outras adquire um significado.

A vigília é um sistema de monitoramento para determinar o que acontecerá e verificar, ao longo do tempo, se as hipóteses levantadas continuam válidas. Ela trabalha com a análise de sinais fracos, que são indicadores de tendências. A vigília é muito importante na construção de estratégias.

Segundo Fachinelli³³, uma célula de vigília segue passos semelhantes aos que conduzem um processo de inteligência estratégica, iniciando pela fase de apropriação do projeto por parte dos gestores da organização.

A segunda fase é o mapeamento dos potenciais. Realizar uma espécie de auditoria interna, analisando o sistema informacional atual da empresa e suas necessidades. Avaliar como a organização tem usado a informação e como seus membros lidam com ela.

A definição do foco de observação constitui a terceira fase, o que implica a identificação dos fatores críticos de sucesso. Ou seja, identificar as variáveis cujo gerenciamento pode afetar a posição competitiva de uma empresa dentro de um ramo de atividade. São os fatores que devem ser prioritários na observação pela sua importância. A vigília deve ter seus focos de observação bem determinados para não cair num estado de cegueira estratégica.

33 FACHINELLI, Ana C. Elementos metodológicos de vigília e de inteligência econômica para o processamento de informações organizacionais. *Conexão*, Caxias do Sul: Educs, v. 2, n. 1, dez./2003.

Após, segue-se com a etapa da formação da rede de especialistas, que auxiliarão na análise da informação. Cada foco de observação consiste num tema de interesse da empresa, e a cada foco estará ligado um especialista no assunto em questão. Esse especialista terá como função validar e evidenciar as informações estratégicas.

Em seguida, definem-se as fontes e os instrumentos de coleta. A vigília tem, basicamente, como fontes de informações: notícias publicadas na imprensa, banco de dados, internet, publicações de agências governamentais e o diálogo com outros indivíduos. De acordo com as fontes de pesquisa, serão definidos os instrumentos de consulta.

A próxima fase é a de validação das informações. Uma vez recolhidas, as informações passam pelos especialistas para verificação de sua validade e pertinência. E, finalmente, após tratadas, as informações devem ser comunicadas aos diversos membros envolvidos no processo.

Um dos problemas que podem surgir na implementação da célula de vigília é a dificuldade de criar significado através das informações coletadas. Após a coleta de sinais fracos, o resultado será um conjunto de informações dispersas sem grande significado e em desordem. Para se produzir um significado a partir disso, são necessárias muita análise, criatividade e capacidade para identificar vínculos.

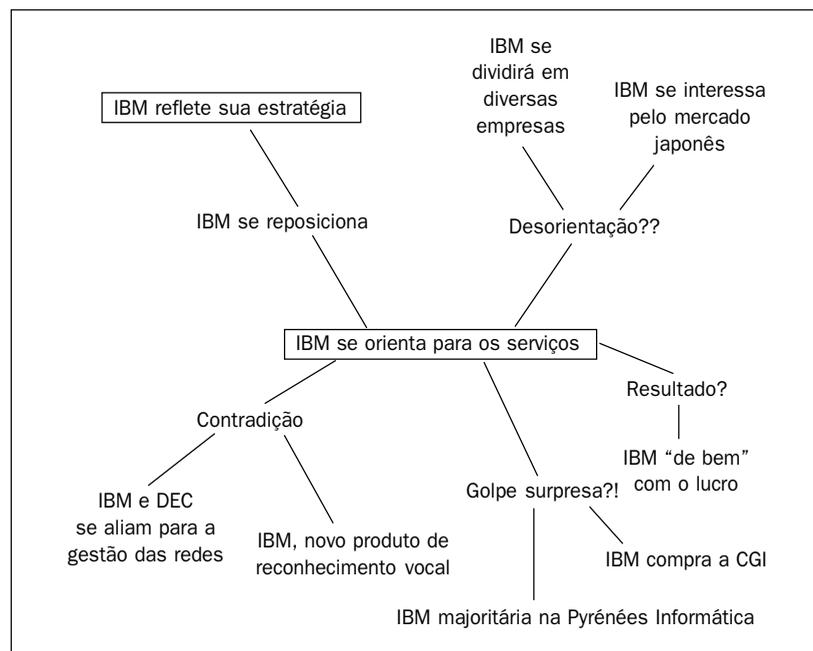
Lesca e Freitas³⁴ sugerem o uso do conceito de PUZZLE para organizar a informação de forma a fazer emergir um significado. Inicialmente, coletam-se os sinais fracos da área do foco de atenção. Listam-se todas as informações coletadas, resumindo-as em poucas e essenciais palavras. Em seguida, produz-se uma disposição espacial para essas informações, na qual algumas se aproximam mais de umas do que de outras. A representação espacial deve ser constituída em forma de rede. No centro, é colocada a informação principal, que é o foco de observação. Em torno desse centro, são distribuídas as informações-satélites. Veja-se o exemplo a seguir, apresentado por Lesca e Freitas, na figura 1.

34 LESCA, Humberto; FREITAS, Henrique M. R. *Como dar senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de "PUZZLE"*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1996. (Série Documentos para Estudos, n. 6).

Informações coletadas relativas à companhia IBM

1. IBM@ acentua a separação entre os *softwares* e os serviços.
2. IBM@ coloca a escuta do cliente em prioridade.
3. IBM@ coloca as preocupações dos clientes em prioridade.
4. O fornecimento de serviços será objeto de um contrato entre IBM@ e seu cliente.
5. IBM@ se orienta para os serviços.
6. IBM@ inflete (reorienta) sua estratégia.
7. IBM@ se dividirá em muitas sociedades.
8. IBM@ decepciona seus clientes.
9. IBM@ nomeia um diretor-geral de serviços.
10. Centralização: IBM@ planeja controlar todas as suas filiais.
11. IBM@ e DE@ se juntam para a gestão das redes.
12. IBM@ majoritária na (empresa). Pyrénées Informática

Exemplos de links entre sinais anunciadores reagrupados em torno de um tema³⁵



³⁵ Idem.

O resultado é a formação de uma rede que é ligada por vínculos. Os vínculos podem ser de diversas origens: vínculo de confirmação – quando uma informação afirma o conteúdo de outra; – vínculo de contradição – quando uma informação é antagônica a outra; – vínculo da causa e efeito – quando uma informação revela ser conseqüência de outra; – vínculo de analogia – quando uma informação é semelhante a outra; e – vínculo de proximidade – quando as informações se referem ao mesmo assunto, mas são independentes. O objetivo desses vínculos é produzir um sentido. Percebe-se que, embora a inteligência e a vigília estratégica tenham processos semelhantes, elas possuem abrangência e enfoques um pouco diferenciados. A vigília é focada para as informações antecipatórias e, além da observação contínua dos focos, também pode ser usada somente para um assunto em questão. Já a inteligência possui uma natureza mais abrangente e congrega todas as estratégias da empresa. Mas, como afirmam Fachinelli, Mattia e Rech,³⁶ essas duas metodologias “são sob certo aspecto complementares, pois a riqueza metodológica da vigília é essencial a toda a criação de inteligência assim como as intenções estratégicas e a interação enriquecem em retorno aos procedimentos de vigília”. Ou seja, ambos os processos se complementam.

Relações públicas

Devido à importância que a informação tem para a atividade de relações públicas, o profissional responsável por essa área pode e deve utilizar metodologias de pesquisa e processamento da informação para elaborar suas ações. Devido à circulação de alta quantidade de informações, proporcionada pelas novas tecnologias, metodologias como inteligência e vigília estratégicas podem ser muito úteis para dotar a atividade desse profissional de um caráter estratégico.

Neste artigo, a definição de Relações Públicas é de que esse profissional exerce uma função política e, portanto, estratégica, na qual ele é o responsável pela administração dos interesses da organização com os interesses de seus públicos. Para tanto, o Relações Públicas precisa se basear num profundo conhecimento,

36 FACHINELLI, Ana C.; MATTIA, Olivar, M.; RECH, Jane. *A dinâmica da informação na comunicação organizacional: a perspectiva do hipertexto e da autoapoiese*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17608/1/R1647-1.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2006.

tanto da empresa quanto de seus públicos, para orientar a execução das ações que necessitam ser empreendidas com vistas à satisfação dos públicos e objetivos da organização. De acordo com Simões,³⁷ os principais objetivos do profissional de Relações Públicas é otimizar o processo decisório organizacional nas políticas e atividades de relações públicas e estabelecer a integração dos grupos que interferem nos objetivos da organização. Dessa forma, esse profissional lida com questões organizacionais bastante amplas e complexas e, para lidar com tais questões, necessita de ferramentas e metodologias que lhe forneçam embasamento informacional.

O Relações Públicas tradicionalmente sempre teve como uma de suas atividades principais o levantamento de informações para a construção do seu diagnóstico. A informação é essencial para a formulação de uma descrição sobre a situação da empresa e as principais características de seus públicos de interesse. A partir dessa descrição, o profissional elabora as ações mais eficazes para atingir os objetivos pretendidos. Dessa forma, afirma-se que, para construir suas estratégias, o Relações Públicas sempre buscou, anteriormente, munir-se de informações. A informação e os interesses da organização possibilitam a construção de ações e estratégias coerentes com o ambiente.

As relações públicas vêm à busca de informação como fonte para os seus programas e estratégias. Tradicionalmente, os profissionais dessa área para satisfazer essa necessidade de informação, usam a pesquisa como ferramenta. Segundo Lesly,³⁸ a pesquisa em relações públicas tem três funções principais:

1. confirmar suposições e palpites a respeito do estado da opinião pública sobre um assunto, produto ou empresa;
2. clarificar questões nas quais há pouca quantidade de informações ou quando se encontram dados contraditórios;
3. reorientar nossos pensamentos ou conceitos a respeito de um problema de relações públicas.

37 SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

38 LESLY apud FOCHI, Marcos A. B.; PIROLO, Maria A. M. *A pesquisa de opinião: o “ver e o “fazer” do Relações Públicas*. In: INTERCOM-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação e XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, 2001. Disponível em: www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0157.pdf. Acesso em: 30 abr. 2006.

No contexto organizacional, Fortes³⁹ defende a idéia de que as pesquisas em relações públicas permitem:

- conhecer em que extensão os públicos estão informados a respeito da responsabilidade e dos limites das atividades de uma organização;
- saber como pensam e reagem antes de decisões tomadas pelas organizações;
- prever qual será a atitude dos públicos em relação a ações que estão sendo planejadas pela organização;
- julgar o que pensam e esperam da organização;
- apreciar quais são as necessidades dos públicos e que medidas devem ser adotadas, a fim de satisfazer essas necessidades;
- admitir e delimitar áreas de ignorância dos públicos sobre problemas socioeconômicos; indagar se estão dispostos a pagar mais por melhores serviços e por melhores produtos de uma organização.

A pesquisa tem sido usada tradicionalmente como uma ferramenta que proporciona ao Relações Públicas e às instituições um conhecimento do contexto da organização, possibilitando a identificação das ameaças e oportunidades do ambiente, bem como fornece uma base para a tomada de decisões. Sendo assim, Lesly define a importância da informação para o Relações Públicas:

Em relações públicas, pesquisa não é um produto primário, que pode ser comprado ou vendido na medida em que nossas necessidades o ditem. É especialmente um ponto de vista, uma maneira de se olhar para os problemas, uma pré-disposição para se organizar experiências presentes e passadas. Neste sentido, pesquisas não são algo separado das atividades correntes de um programa de Relações Públicas – são o seu coração.⁴⁰

A pesquisa tem sido uma ferramenta que muito tem contribuído e auxiliado no trabalho de relações públicas. No entanto, no contexto atual, na era da globalização, houve uma mudança de perspectiva diante do uso de informação. Há alguns anos, o principal desafio das organizações era a busca de informação, que era um tanto escassa. Por esse motivo, a pesquisa se tornou uma metodologia muito popular, pois coleta uma boa quantidade de informações que não estavam disponíveis anteriormente. Já, hoje, há um novo desafio, que não é mais a escassez de informações, e sim, o seu excesso. As novas tecnologias têm disponibilizado uma circulação de informações muito grande, assim como têm facilitado o acesso às mesmas. Nesse contexto, surge a dificuldade de filtrar as informações

³⁹ FORTES apud FOCHI, op. cit.

⁴⁰ LESLY apud FOCHI, op. cit.

que realmente são relevantes à atividade da empresa. Dessa forma, profissionais que se utilizam do conhecimento do seu ambiente para elaborar suas ações necessitam de metodologias para identificar e processar as informações relevantes. Sendo assim, pode-se observar que metodologias como a inteligência e a vigília estratégicas podem auxiliar muito dentro desse contexto. Na contemporaneidade, a inteligência e a vigília estratégicas são, antes de mais nada, processos de triagem da informação.

Hoje, com as novas tecnologias, o Relações Públicas tem à sua disposição novas abordagens para a busca e a análise da informação. O acesso à informação está muito mais amplo, e torna-se imprescindível considerar o uso de novas metodologias de processamento. O profissional de Relações Públicas tem, atualmente, a oportunidade de ampliar seus instrumentos de busca da informação, para, assim, aumentar a eficácia das suas ações e estratégias.

Não se pretende, aqui, questionar a importância e a eficácia de instrumentos tradicionais de pesquisa. Ao contrário, a pretensão consiste em sinalizar que esses instrumentos podem ser ampliados e enriquecidos com a soma de novas metodologias e processos, como, por exemplo, a vigília e a inteligência estratégicas.

Apesar da facilidade de acesso à informação, estudos⁴¹ apontam que 70% das empresas que encerraram suas atividades, faliram por não possuir conhecimento do ambiente no qual estavam inseridas. Isso evidencia a dificuldade que as empresas ainda possuem de organizar, processar e usar eficazmente as informações. Evidencia, também, a necessidade que as organizações têm de novas metodologias para gerenciar a informação.

A inteligência e a pesquisa funcionam de formas um pouco diferenciadas, porém complementares. A pesquisa responde a uma necessidade de informação num determinado tempo e sobre uma determinada situação ou fato, baseada numa amostra; já a vigília consiste numa observação constante e contínua dos diversos focos de interesse da empresa, baseada num conjunto de fontes analisadas por especialistas.

41 Dado apresentado em 2000 por SANTOS, Raimundo Nonato Macedo. *Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento*. Disponível em: www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=527&article=281&mode=pdf – Acesso em: 16 abr. 2006.

O uso das novas metodologias pode auxiliar o profissional de Relações Públicas a identificar e processar as informações úteis ao seu planejamento. Além disso, no momento em que o Relações Públicas consegue construir uma análise realista do contexto da empresa como base para o seu trabalho, ele passa a desenvolver uma atividade de nível estratégico. Ou seja, ele passa a dar um sentido estratégico à informação:

Nos dias atuais, a comunicação empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, tornando-se um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Ela se estrutura para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em banco de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. Nesse novo cenário, passa a integrar o novo processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações.⁴²

Nesse contexto, a informação é um elemento-chave na construção de estratégias de sucesso. O Relações Públicas que deseja exercer uma atividade de nível estratégico deve ter uma preocupação constante com a busca e o processamento da informação. Deve encontrar metodologias que o auxiliem a tratar essa informação de forma adequada, as quais lhe forneçam uma orientação das ações mais apropriadas para o momento e das estratégias que a empresa deve adotar.

Os executivos, baseados na experiência de sua própria empresa, admitem que a comunicação, nos dias de hoje, já é vista como estratégica pelos empresários e que ela se reveste de fundamental importância para o desenvolvimento dos negócios. Reconhecem que a área de Comunicação Empresarial participa ativamente do processo de decisão relativo às suas ações e estratégias, ou seja, que tem autonomia para gerir suas próprias atividades.⁴³

O Relações Públicas que desenvolve um papel estratégico deve possuir uma visão macro que lhe permita identificar e mapear os principais públicos e focos de interesse da organização. Portanto, é necessário que se desenvolva um monitoramento dos pontos que podem afetar a estrutura e os serviços de uma organização. Essa lógica foi confirmada também através do projeto Infocom, a partir do qual novas premissas para o comunicador organizacional apontam para um profissional que saiba lidar com a mudança e que acompanhe o contexto para continuar a estabelecer uma conexão eficiente com seus públicos.

⁴² BUENO, op. cit., p. 8.

⁴³ Ibidem, p. 241.

De fato, pode-se considerar que o objetivo de uma estratégia, principalmente nos tempos atuais e no contexto organizacional, não é a guerra ou o uso da força. O objetivo é que a estratégia possibilite que a empresa atue em harmonia com seu ambiente, para atingir seus objetivos. Dentro desse pensamento, o profissional de Relações Públicas exerce uma atividade de grande valor estratégico, pois ele visa à cooperação mútua entre o sistema organização-públicos, visando à consecução da missão organizacional. Ou seja, ele é o profissional que busca a harmonia na relação da empresa com seus públicos. Para agir harmonicamente com um público, é necessário ter conhecimento para compreender as necessidades e os desejos desse público e inteligência para criar formas de respostas.

Tendo este quadro organizacional como perspectiva, o profissional de comunicação convive hoje com uma exigência de aproximação com tecnologias, que estão em constante atualização, mostrando a necessidade não somente de um controle técnico-instrumental mas o domínio de novas relações que se desenvolvem a partir da emergência e utilização das mesmas, em seu contexto de trabalho. Esta necessidade de estar mais qualificado, de estar apto para enfrentar as transformações e de saber coordenar o novo quadro que se instala nas áreas de comunicação das empresas tem gerado a necessidade de novas competências.⁴⁴

Em decorrência dessa função de sintonia e harmonização dos interesses da empresa com seus públicos é tão importante que o Relações Públicas se utilize de metodologias de coleta e processamento da informação. Por esse motivo, também a inteligência e a vigília estratégicas são processos que podem fornecer um apoio fundamental à atividade de relações públicas. Essas metodologias permitem monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e às oportunidades que se apresentam à organização. Elas oportunizam uma busca sistemática de informações de interesse para a construção de uma reação proativa diante das mudanças contextuais. Também possibilitam ao Relações Públicas a construção de estratégias coerentes com a realidade e com os objetivos organizacionais e a prática de uma postura estratégica.

Da mesma forma que as metodologias de busca e processamento da informação podem auxiliar a atividade de relações públicas, elas também abrem espaço para um novo campo de atuação profissional.

44 SANDI, André Quiroga. *Novas competências do Relações Públicas frente às tecnologias de informação*. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza, 2005. Disponível em: www.eca.usp.br/alaic/material%20bolivia%202002/congbolivia2002/trabalhos%20completo%20. Acesso em: 16 abr. 2006.

A gestão das informações deve estar a cargo do setor de comunicação, em especial do profissional de Relações Públicas, que trabalha a comunicação organizacional integrada e deve ser visto como um estrategista, um gerente informacional.⁴⁵

Essa parece ser uma tendência das organizações que vêm sentindo as consequências do acelerado desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação.

As organizações da contemporaneidade têm consciência lúcida de que não estão sozinhas, mas inseridas num contexto. E é desse contexto que depende fundamentalmente o sucesso ou o fracasso dessas organizações e de seus sistemas de comunicação. Foi-se o tempo em que as empresas olhavam para o universo a partir de uma perspectiva de si mesmas, preocupando-se somente consigo e não levando em conta o meio circundante. Hoje as organizações, bem como a dinâmica de sua comunicação, dependem dos seus vínculos com o mundo exterior. Sua coerência e construção dependem da interação com os elementos no contexto em que atuam. E nesse contexto, o comunicador deve observar o meio ambiente buscando estabelecer as conexões com elementos importantes para o enriquecimento e para a validação de suas informações. O exterior valida a comunicação organizacional.⁴⁶

Considerações finais

As organizações contemporâneas se encontram diante de novos desafios. A globalização e a rapidez das mudanças exigem das organizações atitudes ágeis e conscientes. O contexto mudou, e as empresas precisam desenvolver metodologias e processos que permitam sua constante adaptação.

A sobrevivência das organizações empresariais está intimamente ligada à sua capacidade de inovação também na sua gestão. Para tanto, é necessário habilidade para gerenciar os recursos informacionais e agilidade de ação. As organizações precisam identificar os focos de ameaça e oportunidade no ambiente e traçar estratégias de reação a essa situação. Nesse contexto, a informação passa a ter um valor estratégico. Afinal, ela forma a base de conhecimento sobre o qual a empresa se apoiará para pensar suas ações e estratégias.

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ FACHINELLI; MATTIA; RECH, op. cit.

No entanto, o grande desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação produziram uma verdadeira avalanche de dados. O fluxo informacional das redes e dos veículos cresceram exponencialmente. Isso traz um novo desafio às organizações, pois a situação da falta de informação foi substituída pelo excesso da mesma. Assim, as empresas necessitam adotar metodologias e processos que possibilitem a busca focalizada nos dados de interesse e o tratamento da informação disponível.

A atividade do Relações Públicas também atravessa o mesmo dilema, pois, para criar ações que busquem a sinergia entre os objetivos da empresa e a expectativa de seus públicos de interesse, esse profissional necessita ter uma boa base informacional que lhe permita identificar esses interesses, também em constante modificação.

Dessa forma, partindo do pressuposto de que a informação é fundamental para a formulação de uma estratégia de sucesso, surge a necessidade do uso de metodologias que facilitem o seu processamento.

Através do estudo da aplicação e das vantagens da inteligência e da vigília estratégicas conclui-se que essas metodologias podem contribuir muito para a busca e a análise da informação, pois a inteligência e a vigília são processos que possibilitam um monitoramento constante das informações de valor estratégico para a organização.

Sendo assim, essas metodologias contribuem não só para as estratégias do Relações Públicas, mas também para as estratégias macro da organização. No momento em que as relações públicas forem a atividade responsável por administrar esse processo, passam a atingir um novo patamar de importância para a direção da empresa, por exercer uma função essencial e de cunho estratégico.

Com a sociedade contemporânea, surge então uma nova perspectiva de atuação para o Relações Públicas. Esse profissional pode atuar na implementação e no desenvolvimento de metodologias e processos que permitam gerenciar estrategicamente a informação para a produção de conhecimento aplicável tanto dentro de sua função como em outras atividades da empresa.

O profissional de comunicação contemporâneo deve estar atento às demandas da atual sociedade e produzir mecanismos para responder a elas. Por esse motivo, apontamos para a tendência do uso estratégico da informação como um novo campo de atuação para as relações públicas.

Referências

- ARGYRIS, Chris; BARTOLOMÉ, Fernando; ROGERS, Carl R. *Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informação para tomar decisões corretas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BECKER, João Luiz et al. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- BELLO, Bruno Carneiro de et al. *Inteligência: colaborando para competir*. In: SIMPEP, 11., 2004, Bauru. *Anais...* Bauru, 2004. p. 1-12. v. 1.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.
- CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DRUCKER, Peter. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão de mundo*. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- EDWARDS, Elwyn. *Introdução à teoria da informação*. São Paulo: Cultrix, 1971.
- FACHINELLI, Ana C. *Elementos metodológicos de vigília e de inteligência econômica para o processamento de informações organizacionais*. *Conexão*, Caxias do Sul: Educus, n. 1, v. 2. dez./2003.
- FACHINELLI, Ana C.; MATTIA, Olivar M.; RECH, Jane. *A dinâmica da informação na comunicação organizacional: a perspectiva do hipertexto e da autopoiese*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/bitstream/1904/17608/1/R1647-1.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2006.
- FAYARD, Pierre. *O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia*. Caxias do Sul: Educus, 2000.
- FOCHI, Marcos A. B.; PIROLO, Maria A. M. *A pesquisa de opinião: o “ver e o “fazer” do Relações Públicas*. In: INTERCOM-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação e XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, 2001. Disponível em: www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0157.pdf. Acesso em: 30 abr. 2006.
- HÉCTOR, Torres Silva. *Quiralidad en la teoría de la información aplicada al lenguaje genético*. Disponível em: www.autopoiesis.cl/demostracion.htm. Acesso em: 23 mar. 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.
- _____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

LESCA, Humberto; FREITAS, Henrique M. R. de. *Como dar senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de "PUZZLE"*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1996. (Série Documentos para Estudos, n. 6).

LÉVY, Pierre. *A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço, a consciência*. São Paulo: Ed. 34, 2001.

_____. *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1999.

_____. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1997.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. 2. ed. São Paulo: Palas Athena, 2002.

MILLER, Stephen H.; PRESCOTT, John E. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. 2. ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANDI, André Quiroga. *Novas competências do Relações Públicas frente às tecnologias de informação*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25., 2002, Fortaleza. Anais... Fortaleza, 2002. Disponível em: www.eca.usp.br/alaic/material%20bolivia%202002/congbolivia2002/trabalhos%20completo%20. Acesso em: 16 abr. 2006.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo. *Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento*. Disponível em: www.eci.ufmg.br/pcionline/include/getdoc.php?id=527&article=281&mode=pdf – Acesso em: 16 abr. 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SOARES JÚNIOR, Enio; BRUNO, Flávio da Silveira; BELLO, Bruno Carneiro Di. *Inteligência: colaborando para competir*. In: SIMPEP, 11., 2004, Bauru. Anais... Bauru, 2004. p. 1-12. v. 1.

TAPSCOT, Don. *Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997.

TARAPANOFF, Kira. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Ed. da UnB, 2001.

THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Porto Alegre: L&PM, 2000.