

# INTELIGÊNCIA COMO RECURSO SOCIAL E EMPRESARIAL\*

Neva Tudor-Silovic\*\*

## Resumo

Conceito de inteligência para o desenvolvimento econômico. A inteligência social considerada uma abordagem inter e multidisciplinar que expande idéias, métodos e técnicas, a partir de diferentes áreas. O sistema de inteligência empresarial tem como principal objetivo apoiar o processo de tomada de decisão a nível de empresa ou até mesmo a nível de planejamento governamental de um país.

## 1 INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA

O conceito de inteligência, particularmente o de inteligência social e de inteligência para o desenvolvimento econômico, conforme apresentado aqui, é baseado no conceito elaborado por Stefan Dedijer e Nicholas Jequier, no livro *"Intelligence for Economic Development"* (DEDIJER; JEQUIER, 1987). Algumas idéias e pensamentos posteriores incluídos aqui são resultados do trabalho sobre o projeto de cooperação internacional, iniciado durante a conferência sobre *"The Knowledge Industries: Levers to Economic and Social Development in the 1990s"*, no Centro Inter-Universitário de Estudos de Pós Graduação de Dubrovnik, em 1989. O projeto continuou durante três anos e reuniu um grupo de conferencistas e participantes internacionais em conferências subsequentes denominadas *"Social Intelligence as a Means of Bridging the Development Gap"* (DUBROVNICK, 1990), e *"From Information Management to Social Intelligence"* (DUBROVNICK, 1991). O projeto gerou as publicações *"The Knowledge Industries"* (CRONIN; TUDOR-SILOVIC, 1990) e *"From Information Management to Social Intelligence"* (CRONIN; TUDOR-SILOVIC, 1992), e o periódico internacional *"Social Intelligence"* (SOCIAL INTELLIGENCE, 1991).

O conceito considera informação como uma comunicação de conhecimento codificado que, quando compartilhado, representa apenas fragmentos do conhecimento. É, então, importante observar como o resto do conteúdo do conhecimento (personalizado, conhecimento não codificado) deveria ser compartilhado. Visto que o processo de produção do conhecimento é socialmente condicionado, ele deve ser verdadeiro para a infraestrutura da informação que emite e recebe informação. Todos os tipos de informação são enriquecidos, incluindo aqueles de ciência e tecnologia; a "ICT (Informação Científica e Técnica) - precisa ser suplementada com informação objetiva relacionada à sociedade, a fim de proporcionar um universo mais completo, incluindo informação econômica, demográfica, política, ocupacional, da saúde, legal, sobre normas técnicas, sociológica, cultural, informação ambiental, etc. Denominamos este conjunto ampliado como *Informação Técnica-Científica e Social* (STISI) (SCHILLER; SCILLER, 1988).

---

\* Traduzido por Luiz C. Vivacqua de Oliveira

\*\* Institute for Information Sciences P.O. Box 327 41001 Zagreb, Croatia

Portanto, deveríamos assegurar o processo de transferência de informação de valor adicionado que conduz ao conceito de inteligência social. Este conceito faz distinções, qualitativas entre dados, informação, conhecimento e inteligência, como se observa na FIG.1.

O significado da palavra "inteligência" é usado neste conceito tanto em seu aspecto original de descrever a capacidade mental de um indivíduo ou um grupo de indivíduos, como no seu sentido coletivo e organizacional, isto é, como estratégia para se atingir alguns objetivos comuns. Neste último sentido é percebido como a coleta de informação de fontes convencionais e não convencionais que na maioria pertencem à área de informação aberta, conforme FIG.2. Deste modo, a informação coletada deve então ser avaliada, processada e aplicada à ação, como se mostra na FIG.3. É importante ressaltar que o processo também inclui a capacidade de reconhecer e identificar os perigos potenciais e as oportunidades que são cruciais para o planejamento estratégico. A falta de capacidade para identificar tanto as oportunidades quanto os perigos no planejamento, pode ser um sério retrocesso: pode-se dizer que as maiores deficiências da inteligência devam-se às falhas verificadas no processo de identificação.

## 1.1 INTELIGÊNCIA SOCIAL

Inteligência Social, como conceito, pode ser delineada através da Doutrina de Inteligência de Jones; R.V. Jones foi um oficial da Força Aérea Britânica que observou que os métodos usados na inteligência são similares àqueles usados nas ciências puras, isto é, compromisso, simplicidade, confiança e objetividade. Jones também constatou que "conhecimento em geral, particularmente conhecimento específico e da inteligência, são instrumentos indispensáveis para o crescimento do Estado e funcionamento do governo" (RADOSEVIC, 1992), os quais ajudam a obter melhores resultados com menores recursos. Sua aplicação é particularmente importante para os países do Terceiro Mundo em situações como: licitação de contratos, reescalonamento de dívidas, negociações de licenças, relações com agências doadoras, negociações com investidores estrangeiros, etc. Para ser eficaz a inteligência social deve ser "todas atividades de uma sociedade relacionadas à inteligência", podendo ser usada do nível micro ao macro. Portanto, podemos falar não apenas de indivíduos inteligentes, mas também de empresas inteligentes e nações inteligentes. Neste ponto é válido mencionar o fato que dentro dos limites deste conceito, a inteligência de uma nação não deveria ser medida apenas pelos indicadores tradicionais, tais como: PNB, produtividade, despesas MD "per capita", número de patentes, etc, mas também por indicadores "soft" como: qualidade de vida, emancipação feminina, proteção ambiental e liberdade de expressão, conforme sugere Cronin.

Inteligência Social é uma abordagem inter e multidisciplinar que incorpora idéias, métodos e técnicas de diferentes campos: elaboração de políticas, planejamento estratégico, tecnologia, estudos de desenvolvimento, economia, ciência comportamental, etc.

A definição mais frequentemente usada é que inteligência social é "a capacidade que um país, ou que qualquer um dos seus componentes, tem de se adaptar às rápidas mudanças do mundo através da combinação de aquisição, avaliação e aplicação de informação com operações e atividades planejadas" (VENTURA, 1988). A coleta de informação depende muito da infraestrutura de informação como acontece com a indústria do conhecimento, que compreende quatro setores principais: aquele que produz conhecimento (laboratórios), aquele que armazena conhecimento (bibliotecas, bases de dados), aquele que transfere conhecimento (sistema educacional) e aquele que transmite conhecimento (sistema de telecomunicação). Nos

países industrializados esses setores estão conectados e cooperam com sucesso, enquanto que na maior- dos países do Terceiro Mundo, embora esses setores usualmente

existam, há uma ligação muito fraca entre eles, assim eles existem como ilhas de informação. Tal situação diminui as possibilidades de ação inteligente e deprecia fortemente a significância social de cada setor. De fato, é esta falta de ligação entre os setores de informação que faz os países em desenvolvimento tão pobres de informação, pois possuem mais quantidade de dados do que de informação disponível.

Acreditamos que os países do Terceiro Mundo devem tentar estabelecer uma ampla base de conhecimento para tornar possível responder às necessidades das condições turbulentas nas quais são forçados a viver. Esta base do conhecimento deveria "incluir muito mais que itens convencionais como ciência e tecnologia ou educação. Ela abrange concepções estratégicas da nação, sua capacidade de inteligência externa, sua língua, seu conhecimento geral de outras culturas, seu impacto ideológico e cultural no mundo, a diversidade de seus sistemas de comunicação e o alcance de novas idéias, informação e imagem que fluem através deles. Tudo isto alimenta ou esvazia o poder de uma nação e determina que qualidade de poder ela pode dispor em qualquer conflito ou crise". (CRONIN, 1991).

Poderia ser altamente improdutivo e até impossível, construir um sistema de inteligência em qualquer nível sem se estar ciente dos pontos fracos que possam existir. Em outras palavras, deveríamos começar conosco mesmo, tentar observar o verdadeiro quadro, e procurar nos livrarmos de possíveis auto-decepções. Portanto "conhecer-se a si próprio" é um bom lema para começar, embora devêssemos adicionar outro lema mais difícil porque requer mudança de comportamento, e sabe-se que é mais conveniente manter o "*status quo*". Todavia, nós devemos concordar com B.Cronin quando afirma que "o autoconhecimento é um sinal de maturidade social e comercial. A ignorância das próprias limitações ou uma auto-imagem inflada pode ser fatal num ambiente competitivo de negócios, seja a nível de empresa ou de nação-estado.

Em alguns casos, como por exemplo, nos países da Europa Oriental e Central, o sistema educacional possibilitou a formação de uma imagem falsa e concisa, que predominou tanto a nível individual quanto a nível de planejamento do país (DEDIJER; JEQUIER, 1987).

Falando em mudanças, é sensato se voltar para a área de comunicação, particularmente a comunicação interpessoal, que enfatiza a importância da FORMA "versus" CONTEÚDO, e as possibilidades de modificá-los em proveito próprio.

## 1.2 INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

O principal objetivo do sistema de inteligência empresarial é apoiar o processo de tomada de decisão a nível de uma empresa e mesmo a nível de planejamento de um país. É uma estratégia que deve visar:

- manter a estabilidade
- reduzir as incertezas
- atingir e manter vantagens competitivas

Quando se fala de inteligência empresarial, nós partimos da premissa geral já descrita quando discutimos inteligência social. Aqui, entretanto, dependendo do nível de tomada de decisão, o conceito de inteligência pode ser:

- estratégico (metas das atividades a longo prazo);
- tático (metas a médio prazo - alocação de recursos);
- operacional (questões de nível mais baixo - metas a curto prazo).

O processo de inteligência, como mostrado na FIG7, e sua conseqüente descrição, tem sido baseado no trabalho de C. Lagerstam. O papel central - a missão - existe para conduzir

o processo rumo à coleta, avaliação, disseminação e uso da informação empresarial.

Antes de começar a coletar informação, é importante conhecer as necessidades mais comuns de uma empresa, a disponibilidade de informação de negócios e a avaliação dos dados coletados.

De acordo com C. Lagerstam, as necessidades mais comuns são as seguintes:

#### I. Avaliação ambiental

- a) análise macro-econômico
- b) pesquisa de mercado/análise da indústria
- c) análise da questão pública (social, governamental, cultural)

#### II. Análise do competidor

- a) estratégia prevalecente e metas a longo prazo
  - i) posição estratégica
    - desenvolvimento histórico -cultura corporativa
  - ii) desempenho estratégico -- financeiro
    - operacional
    - fontes de vantagens comparativas
  - iii) capacidade organizacional e funcional, e vulnerabilidades
  - iv) portfólio de segmento do negócio
  - v) características da gerência

#### b) estratégia futura e metas a longo prazo

- c) Avaliação estratégia do posicionamento da empresa
  - i) prováveis mudanças e reações
  - ii) ameaças potenciais à empresa
  - iii) oportunidades abertas à empresa

A disponibilidade de informação empresarial depende de cinco fatores:

- regionalidade
- dinâmica da indústria
- regulamentação da indústria
- nível de concentração na indústria - nível de integração na indústria

Na fase da coleta de informação, C. Lagerstam sugere observar o seguinte fluxo de informação:

1. Rumores de um evento futuro espalhado por toda empresa
2. Aqueles atores que recebem a informação antecipadamente
3. A ocorrência do evento
4. As indústrias que recebem informações através de exposições, da imprensa comercial e dos vendedores
5. Os jornais diários
6. A informação armazenada em base de dados
7. As bibliotecas que armazenam e indexam artigos.

C. Lagerstam também aconselha classificar a informação dos concorrentes em:

1. O que os concorrentes dizem de si próprios
2. O que os concorrentes estão realmente fazendo
3. O que os outros participantes estão dizendo sobre os concorrentes.

Tendo em mãos os dados coletados é importante, passar ao processo de avaliação, que de acordo com Lagerstam, deve considerar:

1. Relevância

2. Valor real

a) confiabilidade da fonte:

- a fonte se beneficiaria com a exatidão dos dados ou com o fornecimento de dados incorretos?  
as condições nas quais os dados foram fornecidos os métodos utilizados para a obtenção dos dados - como os dados são conhecidos pela fonte

b) confiabilidade dos dados

- pode o dado ser verificado independentemente da fonte? (validade cruzada)

-Inteligibilidade

- Suficiência

nós sabemos o suficiente para tomar uma decisão?

- Significância

o dado mudará a ação/requer ação imediata?

- Temporaneidade

a) novidade

b) exclusividade

Durante o processo de coleta de dados e de informação, devemos estar perfeitamente cientes das formas eticamente correta e eticamente duvidosa de coletar informação.

Como fontes eticamente corretas de informação podemos listar:

- distribuidores

- fornecedores

- rapinagem industrial

- pedidos de registros de patentes - registros governamentais

- catálogos de produtos

- visitas a fabricas ou inspeção de fábricas, etc.

As formas eticamente duvidosas de coletar informação de negócios podem ser:

- empregar pessoal da empresa concorrente

- falsas entrevistas com empregados do competidor

- grampear telefones do concorrente

- roubo de desenhos, amostra e documentos, etc.

O processo de inteligência empresarial pode servir como um bom pre-requisito para a eficiente transferência de tecnologia. A própria transferência deveria ser vista como um processo de múltiplos estágios e múltiplos, níveis, onde atuam muitos atores sociais. Uma das principais barreiras é a opacidade/não transferência do sistema, que compreende:

- corrupção, burocracia, excesso de regras e regulamentos

- poder da administração (individual, local, tribal)

- ilhas de informação, etc

- segmentalismo, possessividade

- falhas de inteligência, etc.

As características dos sistemas opacos, de acordo com Cronin, são: fechamento, jargão técnico, elitismo, repressão, que configuram condições de regulamentos excessivos, falta de clareza estrutural e muitas transformações da mídia. Como consequência se obtêm resultados camuflados, baixa transferência de habilidades e aprovação limitada. Os sistemas transparentes, ao contrário, são caracterizados pela abertura, padrões, acesso e abertura equitativa, que geram condições de estrutura clara, poucas regras, poucas transformações da mídia, e os resultados são: responsabilidade, interação efetiva, alta

transferência de habilidades e aprovação muito difundida.

Algumas das perguntas cruciais a serem feitas durante a coleta de informação, analisando o mercado/ou concorrente/colaborador são:

- em que negócio estamos?
- em que negócio deveríamos estar?
- esta idéia apoiará nosso objetivo global?
- poderia a idéia ser aplicada em nossa organização?

Se analisarmos o fluxo de informação em alguns países do Terceiro Mundo, encontraremos segredos que representam os mais sérios obstáculos para transferência de conhecimento e tecnologia. De modo geral isto é resultado da estrutura política e social do país onde o estilo de governo é baseado na desconfiança generalizada, construindo uma atmosfera cheia de inimigos. Tudo isso funciona em benefício de quem tem poder, que naturalmente manipula tal situação. A obsessão de se tratar tudo como grandes segredos, chegou ao um ponto tal de impossibilitar a distinção entre segredos relevantes e não-relevantes. A área de inteligência competitiva é baseada nas mesmas premissas que levam em consideração as necessidades específicas do ambiente a que serve. Michel Porter (PORTER, 1985) acredita firmemente que é a competição que torna as indústrias bem sucedidas, não as fusões, alianças e colaborações. Porter particularmente enfatiza a competição local e internacional que faz emergir o melhor local onde é possível competir com sucesso no mercado internacional. Esta pressão de demanda e rivalidade local ajuda a formar "grupos de excelência", como os produtos da indústria alemã de automóveis ou a alta tecnologia japonesa; para citar Porter "O progresso não se origina de abordagens unitárias ou coletivas, mas de diversos esforços para a inovação entre rivais em competição".

### **3 ALGUMAS FORMAS PARA MELHORAR A INFRAESTRUTURA DA INFORMAÇÃO**

De acordo com alguns resultados de pesquisa, a informação é usada por aqueles que conhecem seu valor, e que representam cerca de 20% daqueles que deveriam usá-la. Para o especialista da informação este é um fato importante que deve ser considerado quando se refere a usuário em potencial, cujo nível de conhecimento é ainda mais baixo. A fim de persuadir o não usuário a utilizar a informação, é importante que o especialista da informação adote alguns métodos e técnicas de marketing e a abordagem de negócios que tende a ser mais preocupada com o futuro. E, entretanto, igualmente importante estar ciente de alguns fatos que podem representar sérias dificuldades quando se discute uma possível cooperação futura. Alguns desses fatos têm sido descritos por R..M.Haycs (HAYES,1992) e são relacionados aqui:

- atividades de informação com o próprio pessoal, equipamentos e documentos adquiridos, bases de dados, etc, representam um investimento significativo para a sociedade;
- o argumento que a decisão certa é obtida baseada na informação certa não é facilmente justificada em determinados termos/valores reais dentro de um tempo razoavelmente curto;
- é mais provável que o retorno do investimento aconteça em um período mais longo, com o problema de se realizar investimentos adicionais nas fontes de informação e sua amortização;
- a informação pode não ser diretamente produtiva; - a informação requer custos diretos.

A abordagem preocupada com o futuro inclui entre outros aspectos: desenvolvimento de política de cobrança de serviços, realização de contatos diretos com o cliente, melhor coleta e apresentação da informação. Nestes casos, a equipe experiente em negócios e marketing pode ser de inestimável ajuda.

O conceito de inteligência apresentado aqui pressupõe as abordagens que consideram estes fatos, e são, em nossa opinião, um passo decisivo para se fazer das atividades de informação

uma inevitável parte do desenvolvimento social e econômico.

## ***INTELLIGENCE AS SOCIAL AND BUSINESS RESOURCE***

### ***Abstract***

*The concept of intelligence for economic development. Social intelligence is an inter- and multidisciplinary approach that enhances ideas, methods and techniques from different fields. The main objective of business intelligence system is to support the decision making process on the level of an enterprise or even on the nation state planning level.*

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CRONIN, B. What is social about social intelligence? **Social Intelligence**, London, v.1, n.1, 1991.

CRONIN, B.; TUDOR-SILOVIC, N. (ed.) **The knowledge industries**. London: Aslib, 1990.

\_\_\_\_\_. **From information management to social intelligence**. London: Aslib, 1992.

DEDIJER, S.; JEQUIER, N. **Intelligence for economic development**. Oxford: Berg, 1987.

HAYES, R. M. Development of business plans in an information-based economy. In: CRONIN, B., TUDOR-SILOVIC, N. (Ed.). **From information management to social intelligence**. London: Aslib, 1992.

LAGERSTAM, C. The theory of business intelligence: the intelligence process. In: CRONIN, B., TUDOR-SILOVIC, N. (Ed.). **The knowledge industries London**: Aslib. 1990.

PORTER, M. **The competitive advantage of nation**. 1985.

RADOSEVIC, S. Techno-economic networks and social intelligence as useful concepts in technological policy making. In: CRONIN, B., TUDOR, N. (Ed.). **From information management to social intelligence**. London: Aslib, 1992.

SCHILLER, H., SCHILLER, A. Libraries, public access to information, and commerce. In: NIOSCO, V., WASKO, J. (ed.) **The political economy of information**. Wiscconsin: The University of Wisconsin Press, 1988 **SOCIAL INTELLIGENCE**, London, v. 1, n.1, 1991.

TOFFLER, A. **Powershift: knowledge wealth and violence at the edge of the 21st century**. New York: Bantam, 1990.

TUDOR-SILOVIC, N. **From information to social intelligence**. Paper presented at the East-West Seminar on Information Challenges for the 90s, Berlin, October, 1991.

VENTURA, A. Social intelligence: prerequisite for the management of science and technology. In: ANNERSTEDT, J., JAMISON, A. (ed.) **From research policy to social intelligence**. London: Macmillan Press Ltd., 1988.

QUALITATIVO



QUANTITATIVO

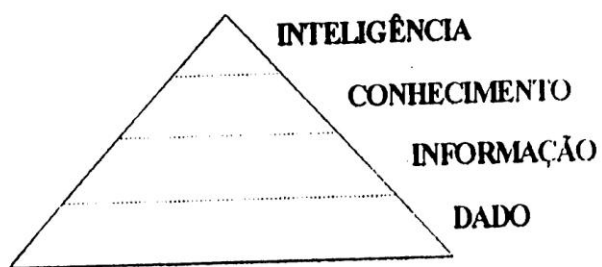
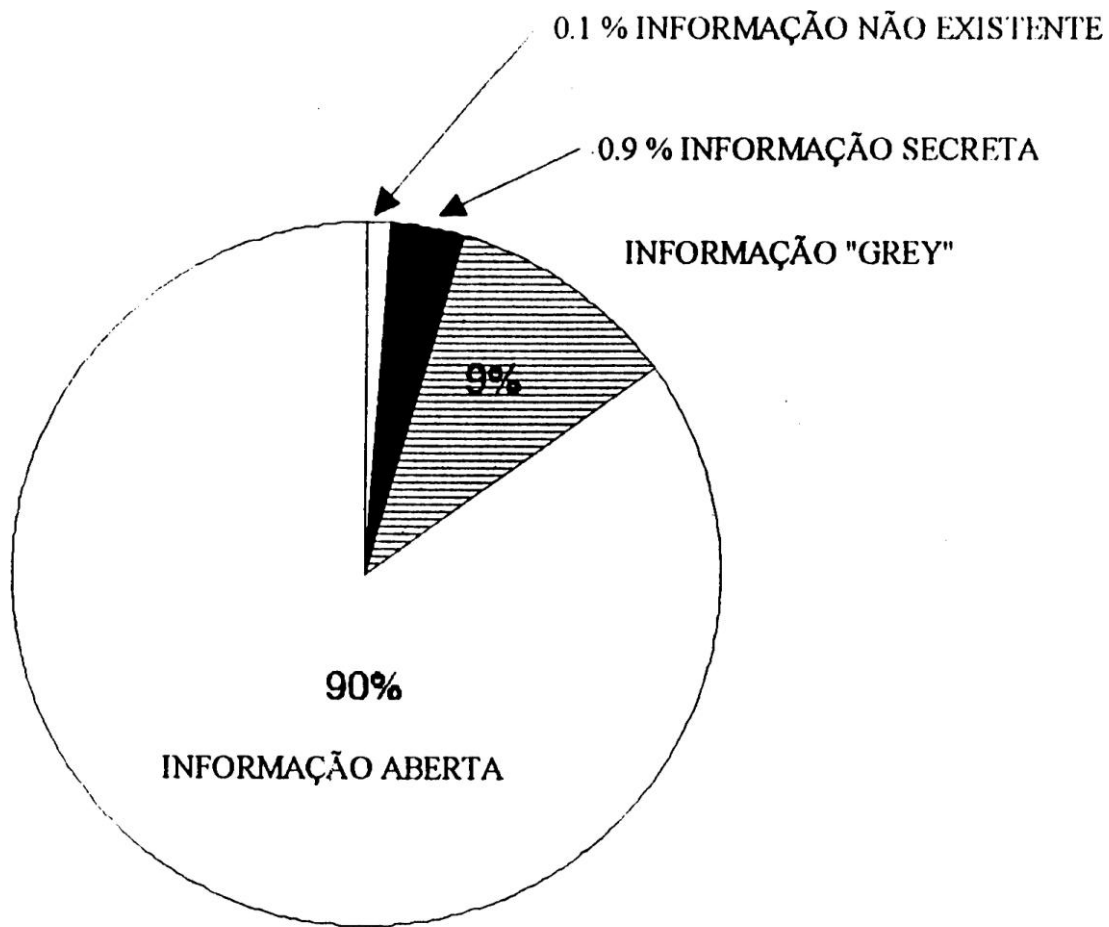


Figura I. A Pirâmide da Informação

FONTE PARA TODAS AS FIGURAS

DIDIJER, S & JEQUIER N. - Intelligence for Economic Development.  
Berg:Oxford, 1987.





**Figura 2. Os diferentes tipos de Informação**

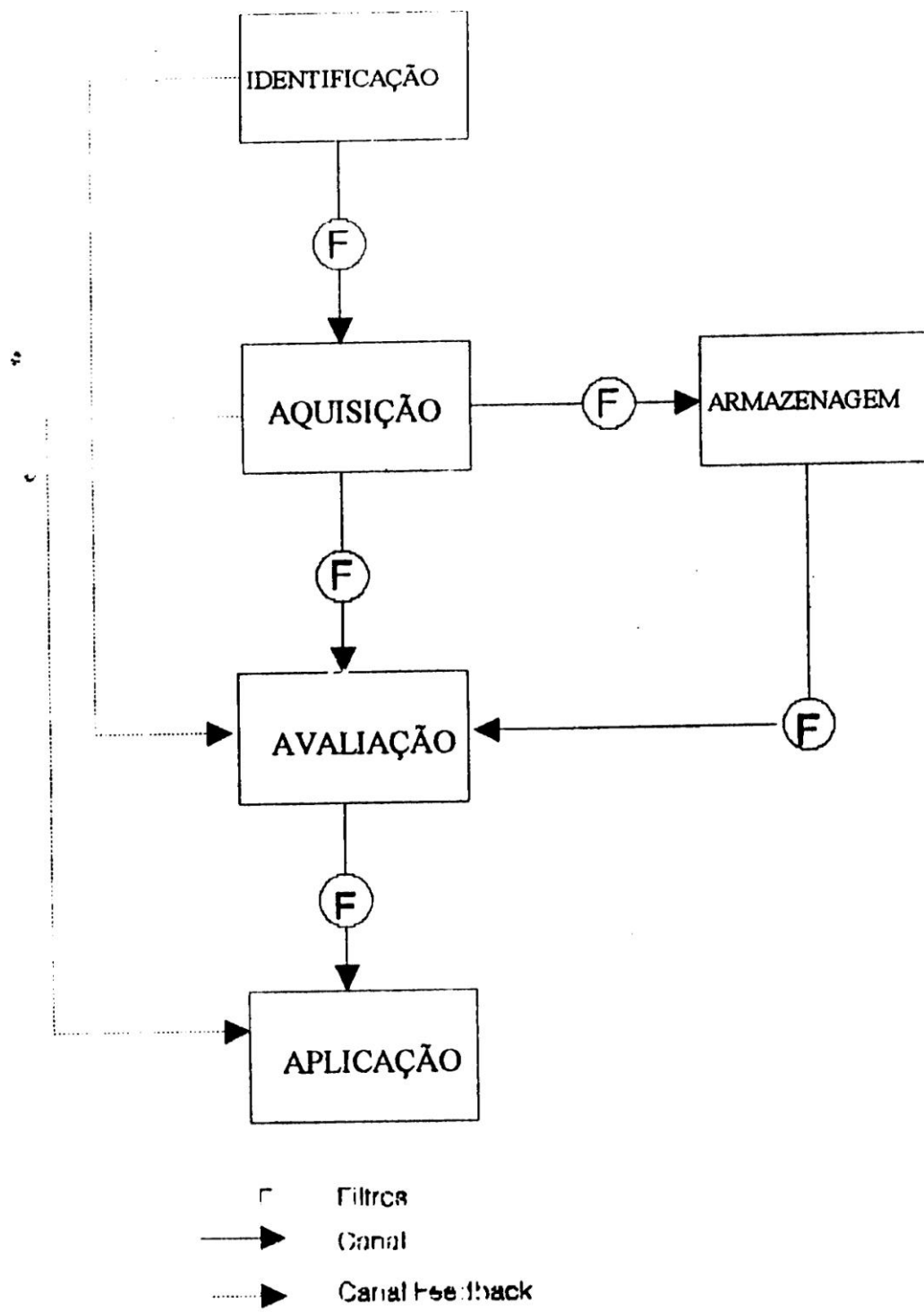


Figura 3. O Sistema de Inteligência

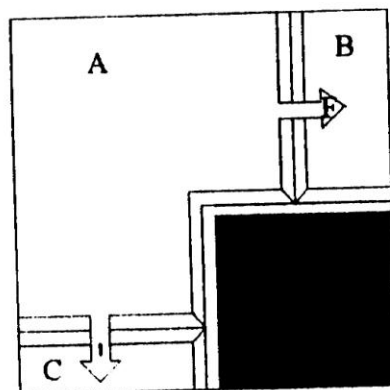
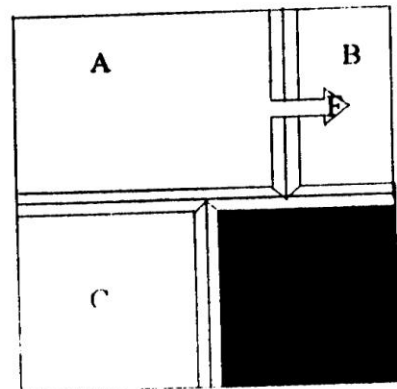
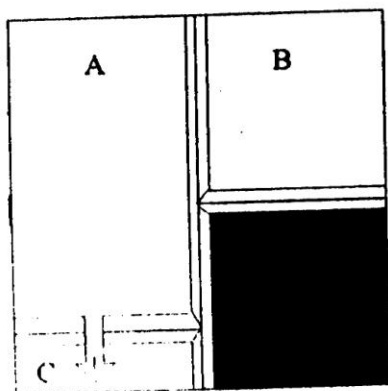
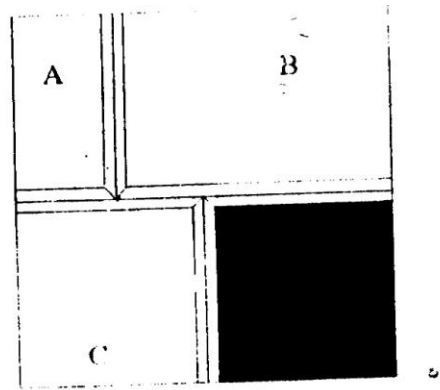
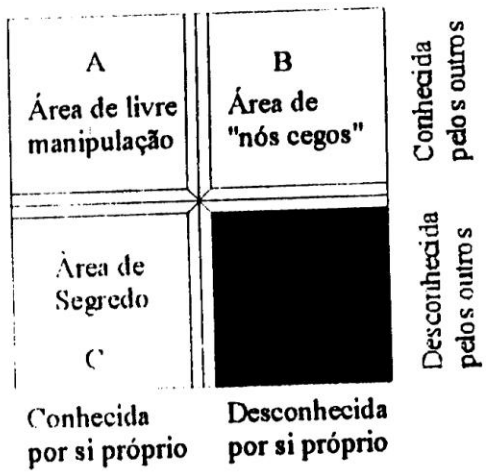


FIGURA 4

# Como frequentemente nos comunicamos

1. **Concordo com você e gosto de você**
2. **Não concordo com você e não gosto de você**
3. **Não concordo com você apesar de gostar de você**
4. **Concordo com você embora não goste de você**
5. **Como posso concordar com você se não gosto de você**
6. **Ja que não concordamos não podemos gostar um do outro**
7. **Ja que gostamos um do outro, devemos concordar**

Figura 6

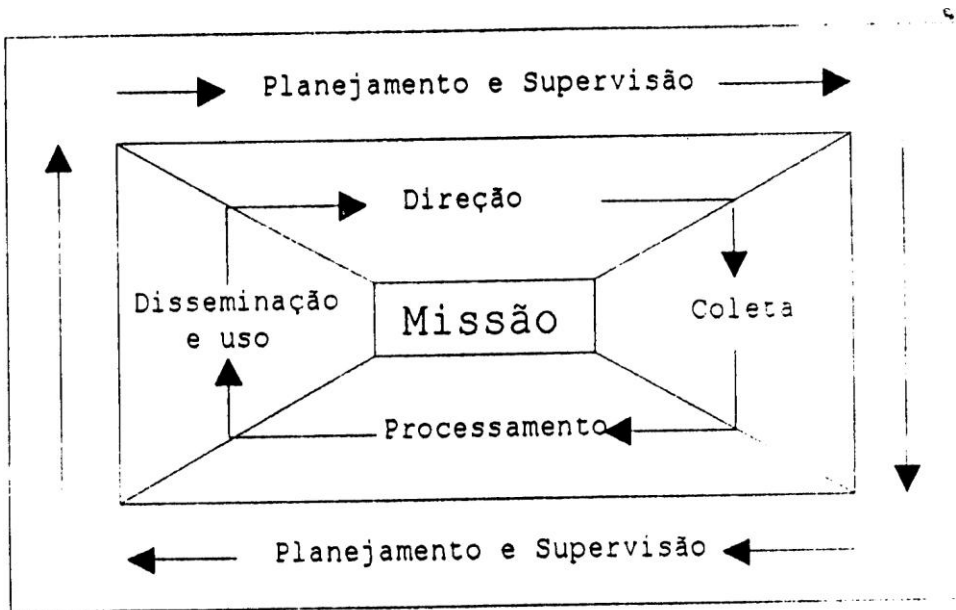


Figura 7 O processo de Inteligência