

**A Revolução da Precisão**  
**Conseqüências Estratégicas do Uso das Tecnologias da Informação e**  
**da Comunicação**

**Prof. Dr. Pierre Fayard** ([pmfayard@aol.com](mailto:pmfayard@aol.com))

LABCIS, ICOMTEC (Institut de la COMMunication et des nouvelles TEChnologies)  
Universidade de Poitiers – Futuroscope  
FRANCA.

**Abstract** : This paper focuses on the impact of *Information and Communication Technologies* (ICT) on *strategy* in the different areas of information and communication activities. A technological convergence called *digital cocktail* is giving new dimensions for living and using space and time. The cocktail provokes a major change in the traditional pattern that links linearly *ends* (policy and objective) and *ways and means* (strategy). By now the feedback of ICT – as means and ways to use them – on ends gives birth to a revolution of precision.

**Resumo** : O presente artigo trata do impacto causado pelo uso das Novas Tecnologias de Comunicação e informação na estratégia e nas suas formas de aplicação na área de Comunicação e Informação. A direção da reflexão aponta para as maneiras de pensar a estratégia de forma pertinente visando a otimização do atual momento no qual a convergência tecnológica se apresenta sob a forma de um coquetel digital. Tal coquetel gera uma lógica global de serviços e fluxos, no qual o tempo e o espaço adquirem novas dimensões. Aliado a estes aspectos , a disponibilidade crescente e o poder dos meios ligados aos seus conceitos de uso, redimensiona os fins aos quais eles servem inicialmente.

\*

\*                    \*

Que mudanças as novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) provocam na estratégia, esta prosa da existência cujo objeto sempre consistiu em conceber, em organizar e em acionar os *meios* que concretizam os *fins* que nos propomos a atingir. Como é comum nos períodos de mutação, é nas sombras que se desenha e se formaliza a novidade. Se a tecnologia introduz fatores de ruptura, a identificação e a integração dos conceitos e dos métodos suscetíveis de tirar proveito disso, qualquer que seja o domínio de aplicação, representam um aspecto essencial que essa contribuição tem por ambição esclarecer.

Em que medida a força dos novos *meios* tecnológicos não retroage sobre os *fins* a que servem? Redefinindo a natureza das relações entre global e local, a **ubiquidade numérica** fundada sobre uma conectividade planetária cada vez mais refinada, **redesenha a geografia da utilidade**. As TIC provocam um salto quantitativo e qualitativo na *precisão* do acesso e da mobilização sob medida de fontes espacialmente dispersas. *Comunidades de valores* reúnem-se virtualmente com base em interesses, em gostos, em inclinações ou em hobbies compartilhados. Proporções negligenciáveis localmente, sua concentração global torna-as, contudo, prontas a desenvolver sua paixão e a pesar econômica ou politicamente. Articulada estrategicamente, uma concentração virtual se revela às vezes mais eficaz do que a sua contraparte material<sup>1</sup>, o que não deixa de ser surpreendente! O espaço não representa mais o desacelerador ou o protetor que até agora ele encarnava. O conhecimento disponível no *ciber-mundo* autoriza uma seletividade crescente nas escolhas fora da limitação das distâncias. A precisão, econômica e informacional, global e em tempo real abre-se para novas formas de organização e de concepção da ação em que as redes constituem a base de uma **nova logística onde o virtual e o real sofrem um processo de hibridização**, redefinindo as relações entre o local e o global.

---

<sup>1</sup> Veja a este propósito o “contra-estratégico virtual” do sub-comandante Marcos, chefe do Movimento Zapatista Mexicano em *O Jogo da Interação. Informação e Comunicação em Estratégia*. Pierre Fayard, EDUCS, Caxias do Sul, 2000.

Como pensar as novas formas da estratégia de modo pertinente a fim de tirar proveito da convergência tecnológica que se traduz sob a forma de um “coquetel numérico<sup>2</sup>”? Os efeitos ainda fracamente metabolizados desse coquetel nos afastam de um lógica local de produtos e de estoques pré-definidos para nos conduzir a **uma época dominada por uma lógica global de serviços e de fluxo**. A interconexão planetária permite dispor dos produtos somente *onde e quando* eles se mostram necessários. Aí a estratégia se preocupa em organizar e garantir o domínio *das condições do fluxo* muito mais do que dos próprios estoques. Na era do numérico, a velocidade das transmissões e a sua inteligência<sup>3</sup> se traduzem por ganhos de tempo na apreciação das circunstâncias e da conseqüente tomada de decisão. Nas redes, a **definição final dos produtos e dos serviços passa por uma interatividade informacional**, que, não somente caminha para um alto nível de precisão mas que é também suscetível de enriquecer as bases de dados dos atores de cada uma das transações. **O produto não pré-existe à demanda**, ele se constitui em co-definição evolutiva a partir de potenciais disponíveis que mediações criativas e inteligentes calibram em função da natureza das demandas expressas e afirmadas. As vias e os dispositivos de comunicação conferem vantagens no conhecimento que em geral se traduzem em vantagens temporais e qualitativas. Rapidez e precisão se impõem tendo como pano de fundo o apoio necessário de cartografias globais.

Em termos de relação entre os *fins* que se perseguem, nível da política, e os *meios* para atingi-los, nível da estratégia, uma lógica reconfortante nos habituou – ao menos no nível do discurso – a enunciar os fins antes de visualizar a natureza e a ordenação dos meios para a eles chegar. Primeiramente por-se um objetivo, em seguida conceber e acionar os meios para concretizá-lo. A linearidade desse processo parece, sob todos os aspectos, implacável. **Mas o dogmatismo em estratégia é, como em outros lugares, uma ameaça** e o que funcionava corretamente até então pode revelar-se ultrapassado

---

<sup>2</sup> Por “coquetel numérico”, é preciso entender a convergência tecnológica do computador (poder de cálculo miniaturizado), da capacidade exponencial das memórias informáticas, da generalização do padrão numérico que representa sons, dados, imagens e textos e autoriza a sua manipulação, e também as telecomunicações que se abrem para a conectividade universal. Para mais detalhes sobre o coquetel ver obra acima citada.

<sup>3</sup> É preciso entender inteligência no sentido de “conhecimento íntimo” fundado sobre um tratamento pertinente da informação

quando as condições e os meios se modificam. Economia ilusória, o dogma pretende deter o tempo, ele mata o pensamento, torna-se impróprio às adaptações e impede que se tire proveito de situações e dados novos. Ora, o poder das tecnologias da informação e da comunicação, meios por excelência da estratégia, agita atualmente a distribuição das cartas no jogo. A linearidade temporal que ligava os fins e os meios, política e estratégia, é presentemente posta em questão em proveito de uma relação em arco quase simultânea. A disponibilidade crescente e **o poder dos meios** casados com os seus *conceitos de uso*, **redimensiona os fins** que eles devem servir inicialmente. Uma livraria virtual fundada sobre as capacidades da Internet ultrapassa largamente as possibilidades de um livraria real limitada no tempo e no espaço de suas horas de atendimento e de sua localização geográfica. Num caso como no outro, o fim permanece idêntico pois se trata de vender livros garantindo a interação entre os editores e as comunidades de compradores, mas a **conectividade sem limites espaciais e temporais dos meios reticulares** alarga o mercado para todo o planeta. A diferença não é apenas quantitativa, é também qualitativa, pois a edição de uma obra especializada que não atingisse seu equilíbrio numa escala local poderia reencontrá-lo no nível global.

Separar e dividir o tempo do pensamento político (*fins*) e o do pensamento estratégico (*meios*) é certeza de diminuir o passo quando não de por-se no atraso de uma geração com todas as consequências funestas que isso comporta. Convém atualmente visualizar fins e meios numa relação dialética aberta num mundo em que a precisão e a velocidade multiplicam os efeitos. Isso conduz a integrar uma dose de geometria variável nos projetos e uma abertura para aquilo que o potencial – a vir – dos meios permite. Em outros termos trata-se de aceitar pensar e agir com a incerteza considerando-a não como um obstáculo ou um desacelerador mas como um fator da possibilidade de adaptação criativa às novas condições, tanto às ameaças como às oportunidades. **Em 1492, Cristovão Colombo não deu as costas às Américas sob o pretexto que eram as Índias que ele procurava atingir!** Um projeto mecanicamente amarrado à sua definição tem dificuldades em tirar partido de uma vantagem não programada. Ao contrário, uma vigília ativa sobre os meios e os seus conceitos de uso

alimenta de maneira dinâmica as novas formas de relação dialética com os fins. É o que permitem precisamente as estratégias-rede<sup>4</sup>.

A rede é um instrumento ideal para a extração de sinais fracos pertinentes a partir de uma intenção que não repugna ser reposta em questão. Sua estrutura e o potencial que ela articula torna-a apta a enfrentar condições imprevistas apoiando-se em uma leveza adaptativa. Até um certo ponto a partir do qual ele perde coerência e dilui-se numa profusão de interesses divergentes o **desconhecido não desintegra a rede mas a enriquece e a faz crescer**. Porque permanece evolutivo e não se desgasta em esforços vãos para preservar a qualquer preço formas passageiras, a rede intangível<sup>5</sup> ainda assim permanece para ser tangida. Assim é também a superioridade do cérebro humano sobre a máquina terminada, acabada na sua capacidade e cuja degradação é o destino. Num mundo veloz e incerto aceitar não saber tudo antes de agir aparece como uma condição de sobrevivência e inovação. O contrário significa domesticar a surpresa e perder o rumo às suas custas. A rede integra uma parte de incerteza dispondo dos trunfos da malha operacional de suas fontes e de uma natureza não finita.

Estratégica e taticamente, desenvolver uma capacidade de reação em tempo quase real, suspensa entre um saber-fazer adquirido mas limitado e o risco de não encontrar a solução *ad hoc* no momento adequado não é uma arte fácil. **No Japão, no espírito dos antigos samurais o fim está nos meios** e estes devem ser o objeto de uma concentração de todos os instantes. O exercício e a mobilização extrema dos meios empurrados para além de seus limites garantem por isso uma eficácia ainda maior. Tal é o sentido da *via da vantagem em qualquer situação*<sup>6</sup> na cultura estratégica japonesa. Independentemente do *fim*, aquele que dispõe dos *meios* mais reativos realiza seus objetivos e tem mais chances a seu favor. Os usos adaptados das tecnologias da informação e da comunicação representam hoje esses meios. Numa imagem ousada, diríamos que as estratégias de redes oferecem agilidade de um samurai coletivo! Pelas colaborações e

---

<sup>4</sup> Sob o conceito de “estratégia-rede” ver a obra de Nicolas Moinet e de Christian Marcon, *La stratégie – réseau. Essai de stratégie*. Zéro Heure Editions Culturelles, Paris, 2000.

<sup>5</sup> Ver a esse propósito o trabalho de Marcel Destienne e Jean-Pierre Vernant. *Les ruses de l’intelligence. La métis des Grecs*. Flammarion, Paris, 1974.

<sup>6</sup> A esse propósito, ver o clássico japonês da estratégia *Ecrit sur les cinq roues*. Miyamoto Mushashi, Maisonneuve & Larose. Paris, 1985. Obra sobre o título *Le traité des cinq anneaux*.

pelas complementaridades dinâmicas que articulam, são particularmente adaptadas à *revolução da precisão* que resulta do coquetel numérico. O elemento de base desse coquetel é a informação. Diferentemente de numerosos materiais, a informação como conhecimento não se desgasta quando delas nos servimos, muito pelo contrário! Consumir, trocar, tratar a informação é, inversamente, a caução de seu enriquecimento e de sua integração sob a forma de conhecimento. **Seu valor cresce em função de seu uso e de seu enriquecimento**; decresce quando a isolamos e quando a consideramos como um estoque seguro, sólido e definitivo. Se hoje como ontem, informação significa poder, sua retenção obsessiva não é o melhor vetor de sua eficácia. Sua rentabilização passa pela troca e pela transformação para formar, alimentar e polarizar comunidades de valores ou ainda para criar “obrigatórios informacionais” ocupados em ir e vir para assim permanecer em posição de receber<sup>7</sup>. A circulação implica na mobilização de outras inteligências além daquela de um só ator e permite ganhar tempo, valor essencial na era do numérico. Suscitando a existência de uma comunidade de valores, de uma lista de discussão, de um fórum de conselhos, a informação é utilizada de maneira positiva ou ofensiva. Hoje, é a **comunicação que faz viver ou morrer a informação** e é este o objeto maior da estratégia, de suas redes e de seus dispositivos na sociedade do conhecimento.

---

<sup>7</sup> Remete à teoria A.C.E. no Labcis (Université de Poitiers) que associa **Á**rea de convivência, **C**írculo virtuoso de troca de informação e **E**xtensão das redes.

## Bibliografia

- CLEARY Thomas, El libro de los cinco anillos, (version de) Arca de sabiduria, EDAF Madrid, 1998.
- DAVIS Stan & MEYER Chistopher, Le paradigme du flou. Vitesse, connectivité, immatérialité. Ed. Village Global, Paris, 1998.
- FADOK David S., La paralysie stratégique par la puissance aérienne, John Boyd et John, Warden, ICS, FEDN, Armée de l' Air, 1998.
- FAYARD Pierre, Le tournoi des dupes, L'Harmattan, Paris 1997.
- FAYARD Pierre, O Jogo da Interação. Informação e Comunicação em Estrategia, EDUCS, Caxias do Sul (R.S.), Brésil, 2000.
- MARCON Christian & MOINET Nicolas, La stratégie-réseau. Essai de stratégie, Zéro Heure Editions Culturelles, Paris 2000.
- MISHIMA Yukio, Le Japon moderne et l'éthique samouräi , la voie du Hagakuré, Arcades Gallimard, Paris1985.
- MUSHASHI Miyamoto, Ecrit sur les cinq roues, Maisonneuve - Larose, Paris 1985.
- PINGAUD François, L'awélé, jeu de stratégie africain, Bornemann, Abbeville 1996.
- PINGAUD François & REYSSET Pascal, L'awélé, le jeu des semailles africaines, Algo Chiron.
- TOFFLER Alvin & Heidi, Guerre et contre-guerre, survivre à l'aube du XXI siècle, Fayard, 1995.
- YAMAMOTO Jocho, Hagakuré. Le livre secret des samouräi s, Guy Trédaniel Editeur, Paris, 1984.