

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Assessoria de Comunicação Social
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES

Guia para a competitividade e sustentabilidade nos negócios

Roberto de Camargo Penteado Filho

*Embrapa Informação Tecnológica
Brasília, DF
2007*

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Assessoria de Comunicação Social
Edifício-Sede da Embrapa
Parque Estação Biológica (PqEB), Av. W3 Norte (final)
Caixa Postal 040315
CEP 70770-901 Brasília, DF
Fone: (61) 3448-4062
Fax: (61) 3347-4860

Coordenação editorial
Fernando do Amaral Pereira
Mayara Rosa Carneiro
Lucilene Maria de Andrade

Revisão de texto
Vitória Rodrigues

Normalização bibliográfica
Rosângela Galon Arruda

Editoração eletrônica
Wamir Soares Ribeiro Júnior

Projeto gráfico
Tenisson Waldow de Souza

Capa
Raífe Braga

1ª edição

1ª impressão (2007): 1.000 exemplares

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Informação Tecnológica

Penteado Filho, Roberto de Camargo.

Organizações inteligentes : guia para a competitividade e sustentabilidade nos
negócios / Roberto de Camargo Penteado Filho. – Brasília, DF : Embrapa Informação
Tecnológica, 2007.

245 p.

ISBN 978-85-7383-402-4

1. Conhecimento. 2. Gestão. 3. Informação. 4. Sistema de informação. I.
Embrapa. Assessoria de Comunicação Social. II. Título.

CDD 658.45

© Embrapa 2007

Apresentação

A Embrapa é uma empresa de pesquisa e desenvolvimento agropecuário e florestal. Uma empresa de excelência que foi capaz de criar uma rede de parceiros, incluindo as universidades e as organizações estaduais de pesquisa agropecuária que estabeleceram a viabilidade técnica, econômica, social e ambiental da agricultura tropical, e transferiram essas tecnologias para produtores, grandes, médios e pequenos, de todo o território nacional.

Já estamos mostrando ao mundo nossa capacidade e eficiência em transformar recursos financeiros em informações e conhecimento. O agronegócio brasileiro se tornará cada vez mais competitivo à medida que incorporar, de forma contínua e sustentada, inovações tecnológicas que permitam atender às crescentes demandas do mercado interno, desafiar os subsídios dos competidores e a tendência histórica de preços decrescentes no mercado internacional de produtos agrícolas.

Quais os ingredientes relevantes? Inovação, gestão, capacidade de produção e comercialização, capital financeiro privado e investimento público, nesse caso, em Ciência e Tecnologia, como uma alavanca de desenvolvimento regional e nacional. Desenvolvimento econômico e inovação são faces de uma mesma moeda. Um não existe sem o outro. Principalmente no cenário em que vivemos, da chamada Sociedade da Informação e do Conhecimento onde o saber, a tecnologia e a informação são os alicerces da vida social e profissional. A informação, a tecnologia e o conhecimento são hoje a real fonte de potência dos países desenvolvidos, no mesmo nível dos recursos naturais, do território ou da economia, e contribuem para a formação de uma visão global dos problemas e sua compreensão pelos homens, pelas empresas, pelas sociedades e pelas nações.

Indivíduos e organizações estão cada vez mais se conscientizando de que uma informação que responda a uma questão estratégica de maneira sintética, completa, válida e seja confidencial e relativamente recente tem muito valor e, o mais interessante, esse valor aumenta com o seu uso. Como empresa de conhecimento, a Embrapa está consciente desse valor e tem trabalhado para aumentar

seu capital intelectual que é, aliás, seu bem mais precioso. Inteligência e Comunicação são dois suportes indispensáveis para nosso negócio.

O presente livro promove esta síntese inovadora que faz parte da Política de Comunicação Empresarial da Embrapa. Estabelece uma base teórica para a inteligência empresarial e integra a comunicação organizacional focada nos públicos estratégicos ao processo de administração das organizações. Ao adotar e praticar e difundir essas metodologias, a Embrapa contribui positivamente para elevar a comunicação organizacional brasileira a um novo patamar na comunicação organizacional mundial. Dá sua contribuição para o desenvolvimento técnico-científico da disciplina, colocando-a como uma ferramenta estratégica para ajudar as organizações a cumprirem suas missões.

Silvio Crestana

Diretor-Presidente da Embrapa

Prefácio

Este livro é mais uma contribuição para o processo de criação de uma “inteligência brasileira”. Ele é também mais um resultado concreto da cooperação franco-brasileira no campo do Ensino e Pesquisa da Inteligência Competitiva no Brasil, iniciada em 1996, com o acordo entre o Instituto Nacional de Tecnologia e a Universidade de Aix-Marseille III objetivando transferir tecnologias desenvolvidas na área de Inteligência Competitiva para instituições brasileiras.

Além da bagagem intelectual e da experiência pessoal do autor, da tese de Doutorado defendida na Universidade du Sud, Toulon-Var, esta obra tem sua espinha dorsal no *Referencial de Formação em Inteligência Econômica* elaborado, em julho de 2005, por um grupo de trabalho do qual tive a honra de participar, liderado pelo responsável pela Inteligência Econômica junto ao Primeiro-ministro da França, Alain Juillet. O referencial tem como objetivo identificar conhecimentos e técnicas que um estudante deve adquirir para trabalhar na área de inteligência e, desta forma, dar mais coerência ao ensino superior francês dessa disciplina. São metodologias, técnicas e estratégias de: competitividade no meio ambiente internacional; inteligência econômica e organizacional; gestão da informação e dos conhecimentos; proteção e defesa do patrimônio informacional e comunicação organizacional. O autor dá sua contribuição original integrando, de maneira inédita e definitiva, as teorias da moderna comunicação organizacional às doutrinas da escola francesa de ciência da informação e inteligência econômica.

Assim, além desse aspecto inédito sobre tecnologias e metodologias para a comunicação simétrica aqui definida como a única capaz de atender a todos os requisitos da moderna sociedade da informação e do conhecimento, o leitor poderá se aprofundar numa leitura agradável e didática sobre a história da inteligência, seus precursores e uma metodologia de análise semi-automática de informação que vem sendo aplicada na França há décadas para gerar inteligência e monitorar o macroambiente das organizações, com excelentes resultados.

Henri Dou

Professor da Université Paul Cézanne Aix Marseille III

Sumário

Introdução	15
I - Economia da informação, da comunicação e do conhecimento	21
Monitorando as transformações do mundo moderno	23
Funções da comunicação	24
As NTCs	25
Dados, informação e sistemas	26
A importância do meio ambiente	27
Meio ambiente e responsabilidade social	28
Inteligência e monitoramento	30
Dimensão social da inteligência	33
Dimensão econômica da inteligência	37
Estratégias e métodos de inteligência dos precursores	42
China	43
Igreja Católica	44
Portugal	45
Grã-Bretanha	45
Suécia	47
Alemanha	49
Estados Unidos	50
Japão	55
França	58
Brasil	61
Novos atores internacionais	63
Organizações internacionais de normalização	63
Empresas multinacionais	64
Crime organizado	68
Terrorismo	70
Espionagem e espões	72
Uma visão do futuro	74
- Proteção da informação e do conhecimento	77
A ameaça da informação desprotegida	79
Proteção do conhecimento no Brasil	81
Como outros países estão se protegendo	82
Pontos de vazamento	84

O que fazer	86
III - Gestão e análise da informação	89
Criação da inteligência	92
Morfologia da informação	94
Relação da informação com o tempo	96
Qualidade da informação	98
Critérios de qualidade para bases de dados	99
Ciclo da inteligência	103
Diagnóstico	104
Planejamento: as redes de inteligência	105
Coleta e armazenagem: os supermercados de dados	111
Tratamento, preparação e validação: condição de qualidade	113
Análise e síntese da informação	121
Difusão e memorização	134
Aplicação	135
Avaliação e atualização	135
Caso prático: análise estratégica das competências de uma organização	136
Tratamento e preparação	137
Análise e síntese	137
Questão 1: efeitos aposentadorias	138
Questão 2: os centros e as competências mais afetados	139
Questão 3: desenvolvimento de produtos e transferência de tecnologia	142
Questão 4: nível dos especialistas	142
Conclusão: transformar as bases de dados em recursos estratégicos	145
IV - Comunicação organizacional na sociedade do conhecimento	147
Princípios	149
Modelo social	149
Modelo psicológico	150
Modelo matemático	150
Modelo de mão dupla	152
Relações públicas (comunicação organizacional) e marketing	152
Administrar a função política	154
Relações públicas (comunicação organizacional) e conflitos	155

Relações públicas (comunicação organizacional) e estratégia	156
Modelos de relações públicas (comunicação organizacional)	157
Funções de relações públicas (comunicação organizacional)	161
Gestão da comunicação simétrica	163
Comunicação e inteligência	163
Metodologias de comunicação simétrica	165
Modelo de co-orientação	165
Importância da co-orientação	169
Teoria sociocognitiva dos MCMs	170
Teoria dos públicos	172
Diferenças entre massa e público	172
Tipos de público	174
Variáveis para segmentar e reconhecer públicos	174
Modelo de segmentação	176
Construindo programas efetivos de comunicação	183
Pesquisa científica e seus métodos	184
Avaliação de pesquisas	185
Pesquisar a comunicação	190
Prática de modelos e funções de relações públicas (comunicação organizacional) no Brasil	191
Efeitos dos modelos e funções nas organizações	192
Comunicação simétrica e NTCs	196
Substituindo papel por e-mail	196
Sala de imprensa	197
Busca da informação on line	197
Intranet, instrumento de comunicação interna	198
Atingir públicos específicos	199
Monitorar a Internet	200
Integração dos produtos	200
Caso prático: midiametria; estudo da performance de uma organização na mídia	201
Agronegócio e futuro	201
Política de comunicação da Embrapa	203
Análise do clipping eletrônico da Embrapa	203
Metodologia	204
Resultados	205

Conclusão	217
Epílogo	219
Referências	221