

*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
<b>I - Economia da informação, da comunicação e do conhecimento .....</b>	<b>21</b>
<b>Monitorando as transformações do mundo moderno .....</b>	<b>23</b>
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
<b>Estratégias e métodos de inteligência dos precursores .....</b>	<b>42</b>
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
<b>- Proteção da informação e do conhecimento .....</b>	<b>77</b>
<b>A ameaça da informação desprotegida .....</b>	<b>79</b>
<b>Proteção do conhecimento no Brasil .....</b>	<b>81</b>
<b>Como outros países estão se protegendo .....</b>	<b>82</b>
<b>Pontos de vazamento .....</b>	<b>84</b>

<b>O que fazer</b> .....	86
<b>III - Gestão e análise da informação</b> .....	89
<b>Criação da inteligência</b> .....	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
<b>Caso prático: análise estratégica das competências de uma organização</b> .....	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
<b>IV - Comunicação organizacional na sociedade do conhecimento</b> .....	147
<b>Princípios</b> .....	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
<b>Gestão da comunicação simétrica</b> .....	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
<b>Caso prático: midiametria; estudo da performance de uma organização na mídia</b> .....	201
Agronegócio e futuro .....	201
Política de comunicação da Embrapa .....	203
Análise do clipping eletrônico da Embrapa .....	203
Metodologia .....	204
Resultados .....	205

Conclusão .....	217
<b>Epílogo</b> .....	<b>219</b>
<b>Referências</b> .....	<b>221</b>