

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**

MARCELO BASTOS PETRELLI

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DA FERRAMENTA IDSEG-DÍGITRO.**

Florianópolis

2009

MARCELO BASTOS PETRELLI

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
ESTUDO DA FERRAMENTA IDSEG-DÍGITRO.**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

Florianópolis

2009

*Com todo meu amor aos meus pais
Roberto e Marita, pelos ensinamentos
e valores que tão bem souberam
passar. À minha irmã Gabriela e à
minha namorada Débora.*

dedico esta obra.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Luís Moretto Neto pelos ensinamentos.

Aos demais professores que passaram pelo meu caminho, pela experiência e ensinamentos ofertados.

Meus grandes amigos Paulo Schlemper, Rafael Bonatelli, Thiago Gasparino, Marcelo Tireck, Rodrigo Franzoni, Daniel Santos, Thiago Carlin, Tiago Knob, Carlos Toniolo, Rodrigo da Rosa, Eduardo Mattos, Bruna Ghizoni e Vanessa Buratto, pelo companheirismo e pela sabedoria adquirida ao longo desta vivência.

Em especial,

FAMÍLIA, especialmente meus pais Roberto e Marita e minha irmã Gabriela, pelo amor e pela luta para que sonhos como este fossem realizados.

À minha namorada Débora e família, pelo amor, presença e apoio na parte mais importante desta caminhada.

Meus avôs Fernando, Marita e Yeda e minha bisa Irene, que sempre torceram pelas minhas conquistas.

MUITO OBRIGADO.

*“É perdoável ser derrotado, mas nunca surpreendido”
Frederico, o grande. (1712-1786).*

RESUMO

PETRELLI, Marcelo Bastos. **A gestão do conhecimento no ambiente organizacional: estudo da ferramenta IDSeg – Dígitro**. 51f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil. 2009.

A imensa quantidade de informações propagadas em diversos canais de mídia remete às organizações, públicas e privadas, o desafio de identificar dados favoráveis ao processo decisório. Para auxiliar neste processo, essas organizações vêm buscando soluções baseadas em conceitos de inteligência corporativa. O Sistema IDSeg, da empresa Dígitro, de Florianópolis, apresenta-se como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento e Inteligência que tem a função de integrar e refinar informações de diversas fontes internas e externas à organização e consolidá-las em uma única base de dados, institucionalizando o conhecimento. Esta pesquisa pretende descrever a gestão do conhecimento no ambiente organizacional de modo a analisar como estes conceitos estão presentes na ferramenta de inteligência IDSeg e avaliar seus resultados para a Dígitro à partir das receitas financeiras. Com relação à metodologia, foi realizado um estudo de caso de caráter predominantemente qualitativo, sendo a pesquisa definida como descritiva explicativa. Para alcançar os objetivos do trabalho, foram identificados e caracterizados os conceitos de Gestão do Conhecimento na ferramenta IDSeg bem como analisados seus resultados comerciais. Após a identificação e caracterização das atividades, realizou-se a análise financeira da solução de inteligência para a empresa Dígitro. Assim, tornou-se possível concluir que o IDSeg atinge os objetivos quanto à sua importância para a Gestão do Conhecimento e que representa um excelente produto para a Dígitro.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento. Inteligência. Era do conhecimento. IDSeg.

ABSTRACT

PETRELLI, Marcelo Bastos. **Knowledge management in the organizational environment: a study of the IDSeg tool – Dígitro.** Conclusion Work (Graduation in Administration). Administration Course, Federal University of Santa Catarina. Florianópolis, Brazil. 2009.

The huge amount of information broadcasted by all sorts of media challenges organizations, both public and private, to identify which data is useful in the decision-making process. To aid in such processes, organizations have been searching for solutions based on concepts from corporate intelligence. The IDSeg system, by the Dígitro corporation, from Florianópolis, serves both as a Knowledge Management and an Intelligence tool with the function of integrating and refining the data from several internal and external sources and bringing them together in a single database, institutionalizing this knowledge. The goal of this research is to describe Knowledge Management in the organizational environment in order to analyse how these concepts are present in the IDSeg intelligence tool and to evaluate its results for Dígitro based on financial reports. Regarding the methodology used, a case study of a mostly qualitative nature has been made, the research being defined as descriptive and explanatory. In order to reach the objectives of this work, the concepts of Knowledge Management present in the IDSeg were identified and categorized, also, its commercial results were analysed. After identification and analysis of the activities, the financial analysis of the intelligence solution was made, which The financial analysis of the impact of IDSeg led to the conclusion that this intelligence tool achieves its objectives regarding the importance for Knowledge Management it has, and that it represents an excellent product for Dígitro.

KEYWORDS: Knowledge management, intelligence, age of knowledge, IDSeg.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01:	Pirâmide – Dados, informação e conhecimento.....	14
Quadro 01:	Os dois focos estratégicos: a informação e o conhecimento.....	20
Figura 02:	Receitas intangíveis por clientes, funcionários e fornecedores.....	20
Tabela 01:	Liderança x Capacidade de inovação.....	21
Quadro 02:	Mudança de paradigma na era do conhecimento	22
Figura 03:	Matriz da Dígitro – Florianópolis	35
Gráfico 01:	Análise financeira – Dígitro	45
Figura 04:	Presença do IDSeg no Brasil.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA	09
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 TIPO DE PESQUISA	28
3.2 NATUREZA DA PESQUISA	30
3.3 DELINEAMENTO DE PESQUISA	31
3.4 PROCEDIMENTOS.....	31
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	32
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	33
4.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	33
4.2 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA IDSEG.....	37
4.3 ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA IDSEG	41
4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS DA COMERCIALIZAÇÃO DO SISTEMA IDSEG PARA A EMPRESA DÍGITRO.....	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização do tema e problema de pesquisa, assim como os objetivos, a justificativa, e por fim, a apresentação da organização do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

As prioridades do mundo moderno não são mais os bens tangíveis, como capital financeiro ou participação de mercado. As mudanças enfrentadas nas últimas décadas definiram que o sucesso e valor de uma organização estão mais proximamente ligados aos bens intangíveis que, mesmo sendo de difícil mensuração, são o mais valioso bem de uma empresa. Esses bens são caracterizados pelas patentes, o conhecimento dos trabalhadores, as informações sobre cliente e canais de distribuição e a experiência passada que uma empresa guarda em sua memória institucional.

A gestão do conhecimento tem por objetivo tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, apoiando a geração de novos conhecimentos e propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas. Para isso, existe uma constante necessidade de dar vida aos dados e informes, tornando-os úteis através de sua transformação em informações essenciais ao desenvolvimento empresarial.

Em uma era de crises e incerteza, o alto nível de competitividade remete aos agentes de decisão a complexa tarefa de manter a empresa no rumo correto. Para agravar este problema, as empresas são “bombardeadas” por uma enorme quantidade de dados (oriundos de diversos meios, tais como internet, televisão, rádio, jornais, revistas, etc.) e poucas informações sobre o ambiente competitivo. Isto gera um constante desafio de identificar os dados úteis a fim de gerenciá-los e utilizá-los como informações necessárias ao processo decisório.

A busca, coleta, gerenciamento e análise de dados é uma importante tarefa para os gestores empresariais que, inevitavelmente, passaram a buscar ferramentas que auxiliem neste processo. Essas ferramentas têm a função de processar dados e informação transformando-os em conhecimento, importante fator para obtenção de vantagem competitiva.

Diversas ferramentas têm sido criadas para auxiliar a gestão empresarial através da disseminação de informações. Suas funcionalidades se adequam a qualquer tipo de mercado, pois para cada segmento existente, há uma infinidade de dados sendo propagados diariamente que podem gerar informações importantíssimas ao processo decisório.

A partir do exposto, fez-se análise dos conceitos de gestão do conhecimento presentes na solução de inteligência IDSeg, da empresa Dígitro de Florianópolis. Este sistema tem a função de integrar e refinar informações de diversas fontes internas e externas da organização e consolidar em uma base única, gerando e armazenando conhecimento e facilitando sua difusão entre os usuários.

A escolha da ferramenta foi definida devido à importância das soluções da Dígitro para a área de segurança pública nacional, presentes em 26 unidades federativas, em órgãos como Polícia Federal, Ministério Público, Polícia Civil e Secretaria de Segurança Pública. Desta forma, qual a importância da ferramenta de inteligência IDSeg para a gestão do conhecimento?

1.2 OBJETIVOS

Após a definição do problema, são apresentados o objetivo geral e os específicos, com vistas à melhor determinar a finalidade do estudo proposto.

1.2.1 Objetivo geral

O principal objetivo do trabalho é descrever a gestão do conhecimento no ambiente organizacional e analisar, através de estudo de caso, a utilização da gestão do conhecimento na ferramenta de inteligência IDSeg da empresa Dígitro.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a gestão do conhecimento no ambiente organizacional;
- b) Analisar a utilização da gestão do conhecimento na ferramenta IDSeg;
- c) Avaliar os resultados da ferramenta de inteligência IDSeg para a empresa Dígitro, à partir da análise dos resultados financeiros obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O conhecimento sempre foi considerado necessário à prosperidade das organizações. Nos dias atuais, entretanto, ele se tornou parte fundamental para a sobrevivência das empresas, sejam públicas ou privadas. A principal razão dessa mudança está na quantidade e velocidade que os dados e informações são propagados e na dificuldade de mantê-lo institucionalizado nas organizações.

Afim de evitar estes problemas surge a gestão do conhecimento, com o objetivo de tornar acessível aos funcionários grandes quantidades de informações corporativas de alto valor agregado. Isto permite a geração de novos conhecimentos, estabelecendo vantagens competitivas e auxiliando na prevenção de ameaças e oportunidades no ambiente organizacional.

O sistema de inteligência IDSeg, da empresa Dígitro, é uma ferramenta de gestão do conhecimento e inteligência, que auxilia na tomada de decisão nas organizações de segurança pública. Esta solução vai ao encontro das necessidades atuais, vista a especialização do crime organizado e necessidade de modernização tecnológica dos órgãos de segurança.

A abordagem proposta pode ser facilitada pelo fato do tema possuir vasto material publicado, com autores renomados na âmbito dos conceitos de gestão do conhecimento e inteligência competitiva. A obtenção dos dados e informações internos à organização estudada, como descritivos técnicos e relatórios financeiros, foi facilitado pela presença do autor no quadro de colaboradores da empresa estudada, especificamente na área de apoio aos negócios voltados à segurança pública nacional.

O fato dos conceitos de gestão do conhecimento serem considerados pertinentes às organizações atuais frente ao exigente mercado competitivo, torna a proposta de estudo importante para o meio acadêmico e pessoal.

As vantagens e os benefícios advindos da realização do estudo garantem: a clarificação do tema proposta, com o estudo teórico; a especificação dos conceitos de gestão do conhecimento na ferramenta de inteligência IDSeg e; a avaliação da importância da comercialização do Sistema IDSeg, segundo os resultados financeiros obtidos nos últimos anos, para a empresa Dígitro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Edvinsson e Malone (1998, p.21), ativos são “a propriedade de uma empresa que pode ser expressa por um valor em dinheiro”. Os ativos podem ser divididos sob quatro formas: circulantes, permanentes, investimentos e intangíveis.

- a) Circulantes: de curto prazo, como os estoques e as contas a receber;
- b) Permanentes: de longo prazo, como equipamentos e imóveis;
- c) Investimentos: como ações e obrigações de propriedade de uma empresa;
- d) Intangíveis: como patentes, marcas registradas, direitos autorais e direitos exclusivos de comercialização.

Edvinsson e Malone (1998, p.21) afirmam que “os ativos intangíveis são aqueles que não possuem existência física, mas, assim mesmo, representam valor para a empresa. Eles são, tipicamente, de longo prazo e de difícil avaliação precisa, até que a empresa seja vendida”. Para Sveiby (1998), os ativos intangíveis estão relacionados com a diferença entre o valor de mercado de uma organização e o seu valor contábil.

Na maioria das empresas, o valor dos ativos intangíveis é superior aos tangíveis. Em 2001, o valor dos intangíveis já representava aproximadamente 85% do valor total de uma organização (MISLAV *apud* MOURA, 2004, p.12).

Sveiby (1998) relata que a parte invisível do balanço patrimonial pode ser classificada como um grupo de três elementos: a competência do funcionário, a estrutura interna e a estrutura externa.

- a) Competência do funcionário: é a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis;
- b) Estrutura interna: compreende patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores;
- c) Estrutura externa: representa relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa.

Edvinsson e Malone (1998, p.31) destacam três formas básicas de capital oculto, presentes em um ambiente organizacional: humano, estrutural e de clientes.

- a) Capital Humano: toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes. Inclui também a criatividade e a inovação organizacional.
- b) Capital Estrutural: dá apoio ao capital humano. Para Saint-Onge (*apud* Edvinsson e Malone, 1998, p.32), “O Capital Humano é o que constrói o capital estrutural, mas, quanto melhor for seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor.”
- c) Capital de Clientes: é a mensuração do relacionamento da organização com seus clientes, utilizando índices de solidez, lealdade, satisfação, longevidade, sensibilidade a preços e até mesmo o bem-estar financeiro dos clientes de longa data.

Segundo Edvinsson e Malone (1998), o Capital Intelectual é um tipo intangível de capital que, em especial, valoriza atividades como a lealdade dos clientes ou o desenvolvimento da competência dos empregados.

Stewart (2002, p.40) ressalta que Capital Intelectual “é o conhecimento que transforma as matérias primas e as torna mais valiosas”.

Edvinsson e Malone (1998) relatam que a parte mais difícil para uma organização da Era do Conhecimento não é determinar os indicadores e os índices corretos para efetuar a medição dos seus ativos, mas colocar em prática os conceitos do Capital Intelectual e vencer a inércia institucional. Saint-Onge (*apud* Edvinsson e Malone, 1998, p.34) relata que:

o capital intelectual é essencial à prosperidade das organizações a longo prazo na era do conhecimento. As organizações foram edificadas e administradas para operar no ambiente relativamente estável, propiciado pela era industrial. Como resultado, a velocidade atual da renovação organizacional ainda é muito lenta para acompanhar a rapidez das mudanças no mercado devido à Era do Conhecimento.

Para Stewart (2002), as organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os ativos fixos pelo conhecimento.

Em uma organização do conhecimento, a principal atividade é a transferência de conhecimento. Para perfeito entendimento dos conceitos, a primeira consideração é diferenciar dados, informação e conhecimento.

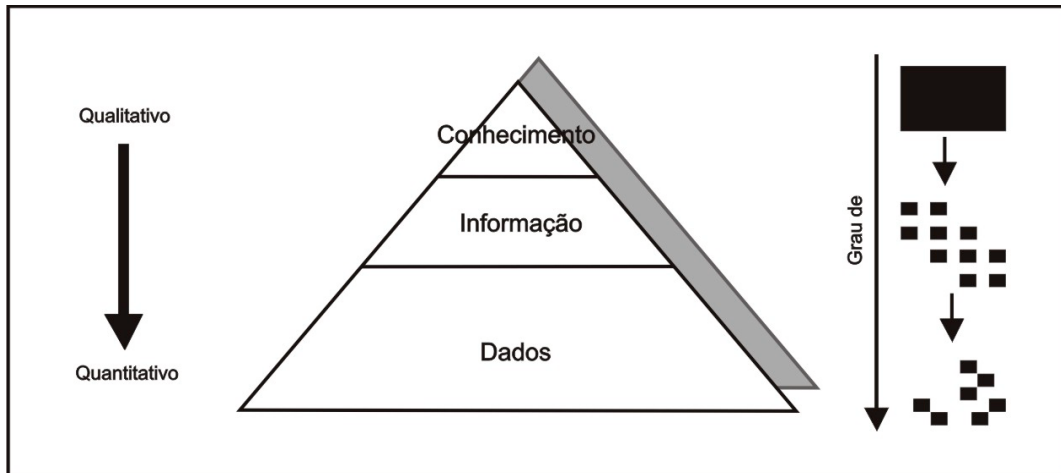


Figura 01: Pirâmide – Dados, informação e conhecimento.

Fonte: Sveiby, (1998); Saint-Onge, (1998); (1992); e Stewart (1998) *apud* Pereira, (2000).

Para Stoner (1995), dado pode ser caracterizado pelo fato em sua forma primária; informação é o conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si; e conhecimento é o corpo ou as regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular as informações, para torná-las úteis para uma tarefa específica.

Para Davenport e Prusak (1998, p.6), conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *“insight”* experimentado, a qual propicia uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, tendo origem e aplicação na mente dos conhecedores”.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos; é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Ainda, o conhecimento está sempre relacionado à ação e tanto informação quanto conhecimento referem-se a significado, são contextuais e relacionais.

Le Coadic (1996) observa que a busca por informação ocorre quando da existência de um problema a ser resolvido, para o alcance de um objetivo, ou quando da constatação de um estado ‘anômalo’ do conhecimento, insuficiente ou inadequado. Para Dixon (2001), o conhecimento significa o elo que as pessoas fazem entre informação e sua aplicação em ação em um contexto. Kuhlthau (1991) afirma que a lacuna existente entre o conhecimento da pessoa a respeito de um problema e aquilo de que precisa para saber resolvê-lo caracteriza uma necessidade de informação.

Segundo Sveiby (1998), o conhecimento é a informação provida de sentido, através da atribuição de emoções, significados e interpretações por parte do receptor, e esta é a razão da

interpretação que uma pessoa tem a respeito de determinada informação nunca ser exatamente a mesma que a de outra.

Sveiby (1998) ressalta que, nas organizações do conhecimento, a maioria dos funcionários são profissionais altamente qualificados com alto nível de escolaridade, que tem a função de converter informação em conhecimento. Ao contrário dos bens físicos, a informação e o conhecimento não são escassos, pois podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada e crescem quando são compartilhados com outras pessoas.

O conhecimento, enunciado por Sveiby (1998), possui as seguintes características: é tácito, orientado para a ação, sustentado por regras e está em constante mutação.

- a) É tácito: indivíduos mudam ou adaptam os conceitos à luz de suas experiências e reintegram a linguagem utilizada para expressá-los;
- b) Orientado para a ação: conhecimento é gerado a partir de análise das impressões sensoriais recebidas, perdendo assim os antigos. A associação de conhecimentos é uma habilidade pessoal inalienável e intransferível: cada pessoa deve constituí-la individualmente.
- c) Sustentado por regras: padrões que agem como regras inconscientes de procedimento para lidar com todo tipo de situação concebível;
- d) Está em constante mutação: considerando que o conhecimento pode ser explicitado por linguagem ou símbolos, sua distribuição e conseqüente assimilação por outros pode causar diferentes entendimentos.

Ao deixarem uma organização, os funcionários não levam só informação técnica, mas também o conhecimento dos relacionamentos fundamentais ao bom desempenho. Segundo Davenport, Parise e Cross (2007, p.144), esses conhecimentos são “o que os funcionários sabem sobre suas tarefas, de quem eles conhecem e com quem colaboram para concluir o trabalho dentro do prazo.”

Não se pode simplesmente armazenar o que uma pessoa sabe, pois o conhecimento captado e armazenado em uma base de dados ou em um processo manual não significa que será encontrado por outros funcionários e interpretado da maneira correta, nem que terá credibilidade suficiente para ser usado.

Através da análise de rede organizacional (ARO), pode-se revelar o tecido relacional fundamental de uma organização para qualquer estratégia de retenção de conhecimento. Para

Davenport, Parise e Cross (2007, p.146) a ARO pode destacar o conhecimento detido por três importantes tipos de funcionário: conectores centrais, intermediários e jogadores periféricos.

- a) Conectores centrais – pessoas com elevado número de relacionamentos que têm muito *expertise* em uma ou mais áreas da organização. Quando não dispõem de uma resposta, sabem quem a tem e possuem capital social suficiente para consegui-la rapidamente. Conectores centrais liderando comunidades de treinamento em torno de suas áreas de *expertise* é uma maneira eficiente de disseminar seus conhecimentos.
- b) Conectores intermediários – pessoas que mantêm ligações com os diferentes subgrupos de uma rede, com capacidade acima da média de ajudar uma organização a capitalizar oportunidades que requeiram a integração de *expertises* diversos. Desenvolver, identificar e posicionar os intermediários estrategicamente onde suas habilidades possam ser mais bem utilizadas fará com que a organização não seja pega desprevenida.
- c) Jogadores periféricos – funcionários que tem o menor número de ligações internas e se localizam nas fronteiras de uma rede organizacional. Sua saída pode representar perda de *expertise* muito específica ou conhecimento externo. Para evitar estas perdas, a organização pode ligá-los a intermediários e formalizar os seus relacionamentos externos.

Sveiby (1998) relata que a transferência de conhecimento pode ser realizada por meio de duas maneiras: informação e tradição.

- a) Informação: é a transferência de forma indireta por meio de veículos como palestras e apresentações audiovisuais;
- b) Tradição: é a transferência de forma direta, de pessoa para pessoa, por meio do aprendizado pela prática.

Segundo Sveiby (1998, p.47), em muitos aspectos, a transferência de conhecimento pela informação é ideal para transmitir o conhecimento explícito:

é rápida, segura e independe de sua origem. Essas três características são de vital importância na era da tecnologia da informação porque o computador foi criado para

lidar com informações. Portanto, é tentador e parece sensato que o transmissor ou interlocutor atribua à informação algum tipo de significado.

Entretanto, Sveiby (1998, p.51) ressalta que:

se o objetivo for aumentar a competência, a transferência de conhecimento pela informação não é um método confiável; a pessoa necessita de métodos mais osmóticos semelhantes à tradicional transmissão de conhecimento do mestre para o aprendiz.

Sveiby (1998) destaca que na transferência pela tradição, as pessoas geralmente preferem descobrir o conhecimento por meio de experimentos, portanto, a competência é transferida com mais eficácia, pois o receptor participa do processo. Para Sveiby (1998 p.53) “a tradição transcende as organizações e as nações; permite que os profissionais conversem uns com os outros e, com isso, transfiram conhecimentos de forma eficaz”. Embora mais lenta do que a informação para transferir fatos, a tradição é uma forma muito eficaz de transmitir competência.

Sveiby (1998, p.93) afirma que “a estrutura interna é o fluxo de conhecimento dentro de uma organização – as patentes, os conceitos, os modelos e os sistemas de computação e administrativos que servem de suporte para os profissionais envolvidos no processo de criação de conhecimento com os clientes”. Sveiby (1998) apresenta quatro conjuntos-chave de estrutura interna:

- a) Tensão entre profissionais e gerentes;
- b) Processo de produção nas organizações do conhecimento;
- c) Estruturas para melhorar a transferência de conhecimento;
- d) Efeito do porte da organização sobre a eficiência e eficácia.

Segundo Kim (2003), o processo justo é um poderoso instrumento de gerenciamento para empresas às voltas com a transição da economia de produção para a economia do conhecimento, na qual a geração de valor depende cada vez mais de idéias e inovação. Atende a uma necessidade humana básica: todos querem ser tratados como seres humanos, e não como “pessoal” ou “ativos humanos”, querem que respeitem sua inteligência e que suas idéias sejam levadas a sério.

O processo justo eleva o nível de confiança e libera idéias. Com ele, a gerência pode alcançar as metas mais dolorosas e árduas com a cooperação voluntária do pessoal envolvido.

Sem processos justos, pode ser difícil obter até mesmo os resultados que contam com o apoio dos funcionários.

Kim (2003, p.102), afirma que “o processo justo não é sinônimo de democracia no local de trabalho e nem a gerência abre mão da prerrogativa de tomar decisões e estabelecer políticas e procedimentos, apenas busca as melhores idéias, sejam elas apresentadas por um indivíduo ou por muitos.”

Para Kim (2003, p.103), o processo justo causa impacto ainda maior na qualidade do trabalho profissional e gerencial, porque a inovação é o desafio principal da economia do conhecimento e requer troca de idéias, o que por sua vez depende de confiança. Ignorar o processo justo na organização do conhecimento pode gerar custos elevados na forma de idéias que nunca vêm à tona e iniciativas que jamais são exploradas.

Segundo Kim (2003, p.104) “praticamente todos os indivíduos [...] são repositórios de informações únicas que podem ser postas em prática apenas com sua cooperação ativa. Conquistar tal cooperação pode se revelar uma das principais questões da administração nas próximas décadas”.

Gerenciar a estrutura externa é gerenciar os fluxos externos de conhecimento nas relações entre cliente e fornecedor. Sveiby (1998) destaca que existem duas estratégias de gerenciamento da estrutura externa: uma orientada para a informação e outra para o conhecimento.

- a) Orientada para a informação: lida com uma excessiva quantidade de dados propagados diariamente nos diversos meios de comunicação, levando à necessidade de filtrar as informações recebidas. Caracteriza-se pelo baixo grau de customização, conhecimento vendido como derivativo, lucros crescentes em função da eficiência, grandes volumes e mercados de massa, investimentos em tecnologia de computadores e considera o pessoal como custos.
- b) Orientada para o conhecimento: gera lucros cada vez maiores basicamente a partir de ativos intangíveis. As pessoas são vistas como receita, existe alto grau de customização e o conhecimento é vendido como um processo.

Estratégia Orientada para a Informação	Estratégia Orientada para o Conhecimento
Baixo grau de customização	Alto grau de customização
Conhecimento vendido como derivativo	Conhecimento vendido como processo
Lucros crescentes em função da eficiência	Lucros crescentes em função da eficácia
Vantagens da economia de escala na produção	Desvantagens da economia de escala na produção
Grande volume e mercado de massa	Pequeno volume e clientes individuais
Investimento em tecnologia da informação	Investimento em pessoal
As pessoas são vistas como custos	As pessoas são vistas como receita

Quadro 01: Os dois focos estratégicos: a informação e o conhecimento
 Fonte: Sveiby (1998, p.156)

Segundo Sveiby (1998), na estratégia orientada para o conhecimento, clientes, funcionários e fornecedores funcionam como fonte de valor para a organização através de geração de receitas intangíveis como conhecimento, competência, referência e imagem.

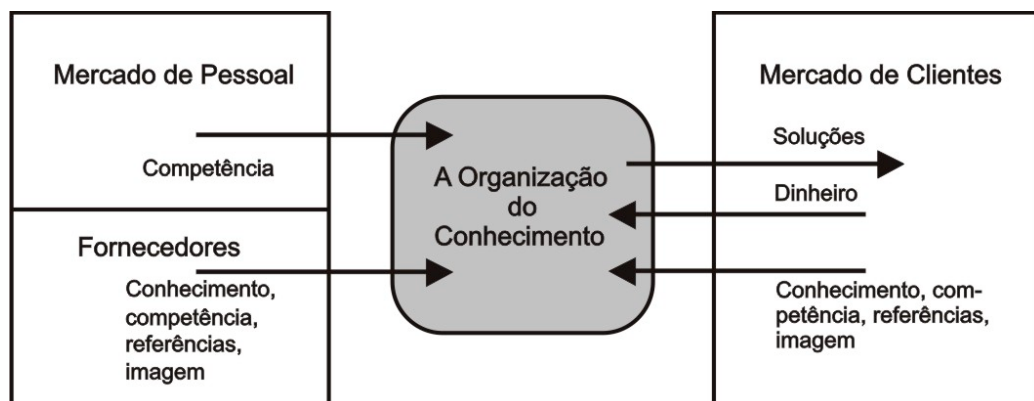


Figura 02: Receitas intangíveis por clientes, funcionários e fornecedores
 Fonte: Sveiby (1998, p.141)

É possível que essas duas estratégias diferentes coexistam dentro da mesma organização. Sveiby (1998, p.169) afirma que:

não é uma questão de qual das duas estratégias escolher, mas de como conviver com ambas. As organizações precisam de um pouco de cada uma. Precisam de eficiência e eficácia, rotina e inovação. A melhor alternativa talvez seja fornecer tanto soluções customizadas quanto pacotes padronizados.

Segundo Terra (2000), para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam gerenciá-lo de forma pró-ativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Isso só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de capturá-lo mediante seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura.

A Gestão do Conhecimento tem caráter universal, ou seja, faz sentido tanto para empresas de setores tradicionais como para setores de ponta. Além disso, não se limita a poucas áreas, podendo ser implantada em todos os segmentos de uma empresa. Sua adoção depende de significativos esforços nas áreas de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração.

Terra (2000, p.70) relata que:

a Gestão do conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Para Terra (2000), existe forte correlação entre liderança de mercado e capacidade de inovação, ou seja, a velocidade de introdução de novos produtos está diretamente relacionada à posição de mercado, lucro e custos.

Posição de mercado	% das vendas advindas de produtos lançados nos últimos cinco anos
Lider	49,1
Terço superior	33,8
Terço médio	26,9
Terço inferior	10,7

Tabela 01: Liderança x Capacidade de inovação

Fonte: Reicheheld, F.F. The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, 1996.

Terra (2000, p.44) afirma que nas empresas do conhecimento, “espera-se que os empregados sejam muito mais bem qualificados e que a gerência [...] seja capaz de comunicar as estratégias da empresa de forma que aqueles que estão nos níveis hierárquicos inferiores possam tomar decisões alinhadas com estas”.

Segundo Terra (2000, p.45), “a Gestão do Conhecimento deve levar em consideração simultaneamente tanto as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas quanto as conclusões sobre como maximizar o potencial intelectual das pessoas na organização”.

As tecnologias sociais são as maneiras de se organizar pessoas para colaborarem em empreendimentos comuns. Atualmente, elas desempenham um papel mais importante que as tecnologias físicas para as organizações obterem inovação. Segundo Beinhocker (*apud* Terra, 2000, p.48), “os fatores determinante da riqueza de um país [...] são as tecnologias sociais do país. A regra da lei, a existência de direitos de propriedade, um sistema bancário organizado, transparência econômica e ausência de corrupção”.

O quadro 02 resume as mudanças que estão ocorrendo na economia e no interior das organizações baseadas no conhecimento.

Item	Paradigma da era industrial	Paradigma da era do conhecimento
Pessoas	Geradores de custos ou recursos	Geradores de receitas
Fonte de poder dos gerentes	Nível hierárquico na organização	Nível de conhecimento
Luta do poder	Operários versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal responsabilidade da gerência	Supervisionar os subordinados	Apoiar os colegas
Informação	instrumento de controle	Ferramenta para comunicação: recurso
Produção	Operários processando recursos físicos p/ criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Mediante a hierarquia organizacional	Mediante redes colegiadas
Gargalos de produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Fluxo de produção	Direcionado pelas máquinas; sequencial	Direcionado pelas idéias; caótico
Efeito do tamanho	Economia da escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relações com os clientes	Unidirecional através dos mercados	Interativa através de redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou recurso entre outros	O foco do negócio
Propósito do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores de mercado (de ações)	Decorrentes, em grande parte, dos ativos tangíveis	Decorrentes em grande parte dos ativos intangíveis
Economia	Baseada em retornos decrescentes	Baseada em retornos crescentes e decrescentes

Quadro 02: Mudança de paradigma na era do conhecimento

Fonte: Adaptado de Sveiby, K.E The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 1997, p.27.

Terra (2000) afirma que a Gestão do Conhecimento implica na adoção de sete dimensões da prática gerencial: Fatores estratégicos e o papel da alta administração, Culturas

e valores organizacionais, Estrutura organizacional, Administração de Recursos Humanos, Sistemas de informação, Mensuração de resultados e Aprendizado com o ambiente.

Segundo Terra (2000, p.92), “o fator crítico de êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas em dominar um conjunto limitado de habilidades e áreas de conhecimento que são importantes para seus clientes ou consumidores”. Desta forma, há uma mudança da visão de concorrência de empresas com linha de produtos similares para empresas que têm bases de conhecimento semelhantes. Para Terra (2000, p.92) “nesse ambiente, a capacidade de liderança, organização e o gerenciamento da força de trabalho são fundamentais para qualquer estratégia competitiva, pois são vantagens e ativos difíceis de serem imitados”.

Segundo Terra (2000, p.93), “as empresas que melhor focarem seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento serão aquelas que também estarão obtendo os melhores resultados”.

Para Terra (2000), as empresas não devem apenas inovar em processos e produtos, mas investir permanentemente em desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários; incentivo à experimentação; e abertura a novas idéias e tecnologias.

Peter Senge (*apud* Terra, 2000, p.95) afirma que o líder deve atuar como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização, de maneira geral, a desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado capaz de recriar o mundo.

A cultura e as normas organizacionais podem ser entendidas pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Segundo Terra (2000, p.102), em uma organização do conhecimento, “essas normas e valores podem ser vistos como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo que conferem elevada sensação de autonomia”.

Para Terra (2000, p.71) “o conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tácito, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças”.

O tempo deve ser visto como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento. Para Terra (2000, p.108), “os gerentes devem aceitar a idéia de que a existência de um tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento”.

A estrutura organizacional em uma organização do conhecimento deve buscar alavancar a criatividade, o conhecimento e a capacidade de aprendizado dos vários níveis

hierárquicos das empresas. Segundo Terra (2000, p.116) “as organizações pós-empresárias tendem a centralizar-se mais nas pessoas, emanando a autoridade do *expertise* ou dos relacionamentos”.

Segundo Terra (2000), os trabalhadores buscam, cada vez mais, a possibilidade de desenvolvimento pessoal – além de compensação financeira – enquanto as empresas querem que os trabalhadores aumentem, continuamente, o estoque de conhecimento organizacional. Com isso, recrutamento e seleção passa a ser uma das decisões de investimentos mais importantes para as organizações intensivas em conhecimento.

Terra (2000) afirma que as empresas líderes estão se movendo do paradigma do treinamento para o do aprendizado. Neste paradigma emergente, “cabe às empresas fornecer os recursos adequados, criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal e ao treinamento no trabalho” (Terra, 2000 p.135).

Ainda, Terra (2000, p.143) relata que “as novas políticas de remuneração de empresas inovadoras e de sucesso e que estão rompendo com a tradição burocrática reforçam o compromisso com a aquisição de habilidades variadas, com o trabalho em equipe e com o desempenho geral e de longo prazo”.

Segundo Cohn, Katzenbach e Vlak (2008), achar e desenvolver inovadores revolucionários é um grande desafio para toda organização voltada ao crescimento, seja qual for seu porte. Para os autores citados anteriormente, o inovador possui características diferenciadas as quais podemos citar: forte habilidade cognitiva; excelente capacidade analítica; foco nos aspectos mais importantes; capacidade de pensar de modo estratégico; capaz de formular e reformular o desafio de pontos de vista distintos; é persuasivo.

As novas tecnologias estão elevando o poder de encontrar conhecimento onde antes havia apenas uma grande quantidade de dados. Avanços na informática, tecnologia de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Ainda sim, segundo Terra (2000, p.73), “o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais”.

Os sistemas contábeis atuais, por possuírem foco estritamente financeiro e baseado em transações, são inadequados para tratar e medir o capital intelectual em uma organização. Segundo Terra (2000, p.164) “a criação de valor na Era do Conhecimento, embora não totalmente independente de transações financeiras, se expressa muito mais na qualidade do que na quantidade dos inputs, processos e resultados obtidos”.

Para Terra (2000), cada empresa deve desenvolver seus próprios indicadores, buscando a simplicidade, com poucos indicadores para várias áreas, analisados por pessoas com perspectivas bem distintas e com a alta administração engajada nos esforços contínuos de aprendizado.

Segundo Terra (2000), vários estudos mostram que a maior parte das idéias para a inovação se origina da sugestão de cliente, por isso, empresas de ponta estão fazendo uso intensivo da informática para prever e antecipar necessidades dos clientes e tendências de mercado.

Para Nóbrega (2007), a troca de informação gera inovação e não há como uma organização ser inovadora se estiver isolada do mercado. Desta forma, o Vale do Silício é hoje o ícone supremo da inovação por sua cultura única de troca de informação entre engenheiro e pesquisadores de empresas concorrentes.

Terra (2000, p.201) afirma que “a Gestão do Conhecimento está associada à própria evolução da teoria organizacional e depende de uma análise profunda da relação entre as variáveis: ambiente econômico e social, evolução tecnológica, lógica organizacional e concepções sobre a natureza humana”.

Segundo Terra (2000), a abordagem para a Gestão do Conhecimento envolve além das medidas descritas anteriormente, em um elevado grau de compreensão, estímulo e mesmo empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado tanto individual quanto coletivo. A transformação, entretanto, é um processo permanente e exige profundas revisões nos valores das lideranças organizacionais.

Algumas empresas estão criando funções centrais como do gerente do conhecimento. Terra (2000) afirma que esta nova função envolve habilidades relacionadas à implementação de uma cultura organizacional de aprendizado e habilidades relacionadas ao desenvolvimento da infra-estrutura facilitadora. Para obter melhores resultados, deve estar em conexão com a alta administração da empresa e em estreita colaboração com outros executivos da área de informática, serviços de informação e treinamento.

Para Kao (*apud* Terra, 2000, p.206):

na nova economia de hoje as mentes das pessoas são o que distinguem uma organização das outras, mas mentes isoladas, embora recheadas de novas idéias, são nada sem um processo especificamente desenhado para traduzir essas novas idéias em produtos e serviços valiosos.

Segundo Tyson (1998), Inteligência Competitiva (IC) no contexto empresarial é um processo sistemático que transforma dados e informações dispersas em conhecimento estratégico.

A Society of Competitive Intelligence define IC como a coleta, análise e distribuição, legal e ética, de informações relativas ao ambiente competitivo, às capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes.

Zanasi (1998) caracteriza a IC como um processo de descobrir ou prever as estratégias dos concorrentes, entender as características do mercado e/ou encontrar alternativas tecnológicas, utilizando-se de técnicas automatizadas de análise quantitativa, aplicadas à análise de informações, pois elas permitem uma visualização de conjunto que a análise individual não possibilita.

Os produtos gerados por um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), segundo Gomes (2001), tem como objetivo apoiar as decisões a médio e longo prazo (nível estratégico) ou associado a uma área funcional específica, de curto prazo (nível tático).

Segundo Gomes (2001), as etapas para compor um SIC são: identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação e avaliação das informações.

- a) Identificação das necessidades de informação: considerando a informação como o principal capital do gerente, é ele quem deve identificar a informação necessária e como deverá ser utilizada. Esta etapa é baseada no modelo das cinco forças de Porter (ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os competidores;
- b) Coleta: realiza-se a identificação, classificação, coleta e tratamento das informações internas ou externas à organização. Em seguida, a informação é organizada, classificada, indexada e resumida, usualmente auxiliada pelo uso de tecnologias de informação, através de software especializado.
- c) Análise: esta etapa envolve a avaliação significativa, completa e confiável pelo analista. Realizado resumo ou síntese com as conclusões sobre o assunto pesquisado. Nada pode substituir a capacidade humana de pensar e juntar esses itens em uma solução completa para o problema que está sendo investigado. Para Miller (*apud* Gomes, 2001), os modelos são ótimas ferramentas para se fazer uma boa análise. Mas não são substitutos para pessoas com mente aberta, curiosidade e habilidade de coleta de dados.

- d) Disseminação: entrega da informação analisada, ou seja, o conhecimento, em formato coerente e convincente, aos tomadores de decisão.
- e) Avaliação: O primeiro a ser avaliado é se o desempenho de cada fase que compõe o sistema foi satisfatório e o segundo se os resultados práticos obtidos foram de valor para a empresa e os seus integrantes. O processo de Inteligência Competitiva somente se consolida se a inteligência resultante é utilizada na tomada de decisões. Se terminar na disseminação, a organização terá somente adquirido informação.

Desta forma, entende-se que a Inteligência Competitiva surge como ferramenta de direcionamento das empresas às Organizações de Conhecimento, por constituir-se em um processo de coleta de dados e informações a serem convertidos em conhecimento estratégico para a organização.

3 METODOLOGIA

Apresentados os objetivos do estudo, as justificativas para a realização e a base teórica referente ao tema abordado, explana-se sobre a metodologia a ser utilizada no trabalho, evidenciando o tipo de pesquisa em que se enquadra, as principais características bem como os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados.

Lakatos e Marconi (1991) relatam que método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para atingir os objetivos delineados, faz-se necessário distinguir e analisar todos os elementos integrantes deste processo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Gil (1991) afirma que a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

Para Selltiz et alii (*apud* MARCONI; LAKATOS, 1990, p.16), a pesquisa tem como finalidade “descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos”.

Gil (1991) classifica as pesquisas, com base em seus objetivos, em três tipos principais: exploratória, descritiva e explicativa.

- a) Pesquisa exploratória: objetiva aumentar o conhecimento sobre o tema escolhido e o problema determinado. Normalmente este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos. Apesar de ser bastante flexível, a pesquisa exploratória pode assumir a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.
- b) Pesquisa descritiva: objetiva descrever as características de determinada população ou um fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis e;
- c) Pesquisa explicativa: consiste em identificar os fatores que determinam ou contribuem para ocorrência dos fenômenos. É a mais profunda de todas as

pesquisas e o objetivo principal está na busca das razões das coisas acontecerem.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, Gil (1991) classifica e faz um delineamento de cada uma delas:

- a) Pesquisa Bibliográfica: elaborada a partir de material já publicado, como livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na Internet;
- b) Pesquisa Documental: elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico;
- c) Pesquisa Experimental: determinado o objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que podem influenciá-lo, definem-se as formas de controle e observação dos efeitos que a variável produz no objeto;
- d) Levantamento: necessária quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer;
- e) Estudo de caso: quando envolve o estudo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento;
- f) *Expost-Facto*: quando o “experimento” se realiza depois dos fatos. Segue a linha da investigação da pesquisa experimental estabelecendo variáveis e meios para controlar e observar os resultados;
- g) Pesquisa-Ação: quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e;
- h) Pesquisa Participante: se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros da organização que está sendo investigada.

Definidos os tipos de pesquisa e seus mecanismos técnicos, faz-se necessário adequar o presente trabalho dentro da discussão apresentada. Com base nas teorias de Gil (1991), considera-se o trabalho como pesquisa descritiva explicativa.

Quanto aos aspectos técnicos, os métodos são de pesquisa bibliográfica e estudo de caso para interpretar os fenômenos na empresa Dígito Tecnologia. O aspecto bibliográfico consiste em uma revisão teórica com base nos objetivos do tema do estudo. Este aprofundamento teórico permite ao pesquisador elaborar um texto que servirá como instrumento de interpretação das informações que estarão contidas na análise. Como material

bibliográfico utilizado, destacam-se livros teóricos, artigos indexados e não-indexados e também monografias, dissertações e teses.

No que diz respeito ao estudo de caso, realizou-se um aprofundamento no assunto de gestão do conhecimento na organização escolhida através de estudo da ferramenta de inteligência IDSeg - Dígitro.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Para Silveira (2004), as pesquisas podem ser classificadas de duas maneiras:

- a) Pesquisa quantitativa: baseada em análises de características diferenciadas e numéricas, ao longo de alguma dimensão, entre grupos, buscando as relações entre eles. O processo de análise na pesquisa quantitativa é dedutivo, sendo a natureza da análise também dedutiva, estatísticas. As técnicas de pesquisa quantitativa podem ser classificadas como descritivas e experimentais ou explicativas. As pesquisas descritivas utilizam ferramentas como questionário, observação estruturada e outros instrumentos que possibilitem a coleta de dados.
- b) Pesquisa qualitativa: realizada por meio de narrativa ou relato, apresentando as situações onde os fatos ocorrem. Buscam responder perguntas como: o que, como, quando. O processo de análise é indutivo orientado pelo objeto de estudo.

De acordo com os conceitos citados, a presente pesquisa é qualitativa visto que a mesma não é baseada em elementos de natureza quantitativa. A empresa Dígitro Tecnologia é o objeto de análise com base em coleta de dados no período de 01/04/2009 à 01/06/2009.

3.3 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Quanto aos limites da pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (1990) a pesquisa pode ser limitada em relação:

- a) ao assunto: escolha de um assunto para que a pesquisa não torne se muito extensa ou complexa;
- b) à extensão: evita a busca de todas os fatores integrantes do problema, escolhendo-se alguns para que a pesquisa não fique muito extensa;
- c) a uma série de fatores: recursos humanos, tempo, fatores econômicos ou qualquer outro que possa restringir o campo de ação da pesquisa.

O presente estudo está limitado quanto ao assunto, por se tratar de uma ferramenta de inteligência voltada à segurança pública. Não há grande variedade de autores tratando de ferramentas para este segmento de mercado, uma vez que as empresas comerciais são o grande foco dos grandes autores.

Devido a grande concorrência enfrentada no mercado de segurança nacional, por motivo de caráter estratégico, não houve acesso à todos os dados financeiros por parte da empresa.

Por fim, o sigilo que envolvem as operações de inteligência pelos órgãos de segurança impedem que se entrevistem os analistas e administradores do IDSeg, verdadeiros usuários do sistema.

3.4 PROCEDIMENTOS

Quanto ao procedimento de coleta de dados, segundo as técnicas relatadas por Silveira (2004), esta pesquisa utilizará os seguintes instrumentos:

- a) Coleta documental: onde as fontes para coletas são normalmente documentos, escritos, impressos, e-mails. Os documentos utilizados nesta pesquisa foram: documentos técnicos, cartilhas de imprensa e relatórios financeiros;

- b) Entrevista: encontro entre duas pessoas, para obtenção de informações sobre um determinado assunto. As entrevistas ocorreram de forma verbal e informal entre o autor e os gerentes da área. A quantidade e a estrutura das entrevistas não foram registradas pelo autor. A escolha dos gerentes da área como entrevistados está diretamente relacionada ao conhecimento que possuem da solução estudada.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Vergara (1997) coloca que os dados podem ter caráter qualitativo, sendo que neste caso pode-se classificá-los e analisá-los. O presente estudo trata com dados qualitativos, não necessitando de recursos estatísticos. A análise foi responsável por interpretar e explicar os dados levantados.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Realizada fundamentação teórica conceituando a gestão do conhecimento no ambiente organizacional e definida metodologia de estudo, apresenta-se a descrição e análise dos dados obtidos para cumprimento dos objetivos do trabalho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Para produção de material concernente à caracterização e histórico da organização, foram adaptadas informações dispostas na cartilha de imprensa de 2009 da Dígitro. A partir desses dados, foi possível a explanação a respeito das soluções, disposição dos escritórios regionais, ações sociais, faturamento, estrutura física entre outros elementos fundamentais para desenvolvimento deste trabalho.

A Dígitro Tecnologia é uma empresa brasileira que atua nos mercados de soluções em Telecomunicações, Tecnologia da Informação e Inteligência. Com softwares e hardwares próprios, a Dígitro atende às mais variadas atividades, provendo soluções para a comunicação de voz e dados, sistemas de inteligência corporativa e investigativa, serviços de gerenciamento de performance de TI e Telecom e aluguel de Call Center e URA sob demanda.

As soluções em telecomunicações da Dígitro suportam tecnologias mundialmente difundidas, que se adaptam aos sistemas de comunicação fixa, móvel ou IP. As plataformas Dígitro estão baseadas em dois conceitos: CT (*Computer & Telephony*), que possibilita em um mesmo bastidor várias soluções simultâneas; e NGN (*Next Generation Network*), que consiste nas atuais redes convergentes de telecomunicações e permitem a configuração de soluções diferenciadas.

As soluções de inteligência utilizam a Gestão do Conhecimento, incorporando técnicas de inteligência artificial para auxiliar na tomada de decisões de empresas públicas e privadas. Além de atender o mercado corporativo, as soluções também se aplicam a investigações policiais, reunindo informações valiosas, analisando-as e apresentando relatórios com agilidade e precisão.

Com escritórios regionais instalados nas principais capitais do país, além de uma rede de representantes comerciais e técnicos, a Dígito é reconhecida como uma empresa que desenvolve tecnologia de ponta, compatível com os mais exigentes padrões de qualidade. Sua matriz localiza-se em Florianópolis/SC e seus escritórios regionais em Fortaleza/CE, Recife/PE, Brasília/DF, Curitiba/PR, Rio de Janeiro/RJ, São Paulo/SP, Ribeirão Preto/SP, e Porto Alegre/RS.

Em 1996, a Dígito foi a primeira empresa catarinense a obter a certificação ISO 9001, norma que estabelece requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade. Em 2006, a Dígito novamente foi pioneira, sendo a primeira empresa brasileira a adquirir a certificação TL 9000, norma internacional de gestão da qualidade, específica para a área de telecomunicações.

Em 2007, a Dígito passa a atuar no mercado de prestação de serviços com duas novas unidades de negócio: Dígironet e Dígito Service.

Uma das práticas que faz parte da política da Dígito é a realização de parcerias com instituições de ensino para desenvolver pesquisas em conjunto com a empresa. Algumas dessas instituições são a Universidade Federal de Santa Catarina, a Universidade Federal do Ceará e o SENAI-SC (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Santa Catarina).

A Dígito também trabalha com Programas de Alianças para atender de forma mais completa. Através de parcerias, a empresa possibilita a integração de suas soluções a sistemas de terceiros, criando soluções mais abrangentes para atender a necessidade operacional de cada cliente. Entre os principais parceiros estão operadoras de telefonia e desenvolvedoras de software para Call Center, Help Desk e empresas de cobrança.

Na área social, a empresa patrocina, desde seu início em 2005, o *Educando com Música*, projeto sócio-cultural que acontece na comunidade catarinense de Santa Filomena, em São Pedro de Alcântara, interior de Santa Catarina. Através do projeto, foi implantada uma escola de música clássica na comunidade, beneficiando 47 crianças e adolescentes, filhos de trabalhadores rurais. O Projeto é mantido através do patrocínio exclusivo da Dígito e tem como parceiros a Camerata Florianópolis, a Prefeitura de São Pedro de Alcântara e o Ministério da Cultura.

Em relação ao seu quadro de colaboradores, 69% têm curso superior completo ou incompleto e é jovem: 81% dos colaboradores possui idade entre 20 e 39 anos. O número de funcionários da empresa aumenta, em média, 13% ao ano.

Quanto ao faturamento, no primeiro semestre de 2008, houve um incremento próximo a 62% em relação ao primeiro semestre de 2007 – quando a empresa registrou volume de

negócios fechados no valor de R\$ 108 milhões – fechando 2008 com um crescimento no desempenho geral de 30% em relação ao ano anterior.

A Dígitro também investe em ativos próprios, e, desde 2007, um dos investimentos mais significativos tem sido aplicado na ampliação da sede da empresa. O novo prédio, inaugurado em março de 2009, tem aproximadamente 11.000m² de área construída e ampliou a capacidade da empresa em 450 postos de trabalho. A construção alia funcionalidade e sustentabilidade, com características que agregam à obra conceitos de preservação ambiental e aproveitamento sustentável de recursos naturais. O edifício possui sistema de captação, armazenagem e utilização de águas pluviais, estação para tratamento de efluentes, captação de luz solar e aquecimento de água através da energia solar. Outros destaques da obra são as instalações especiais para o *Contact Center* e *Data Center*, que passou a atender toda a infraestrutura de TI e Telecom da organização. Segundo dados de junho de 2008, os recursos empregados na ampliação superam R\$ 14 milhões.



Figura 03: Matriz da Dígitro - Florianópolis
Fonte: DÍGITRO. **Cartilha de imprensa**. Florianópolis: 2009.

A Dígitro se compromete com a democratização do conhecimento sobre tecnologias, através de cursos gratuitos via Internet. O ambiente online desenvolvido para ampliar e atualizar conhecimentos tecnológicos e sobre soluções Dígitro, o ENSINARE, oferece cursos de alta qualidade, com certificados que podem ser impressos logo após sua conclusão. Já existem mais de 20 mil alunos cadastrados e a cada mês são feitos, em média, 300 novos cadastros. Desde 2005 já foram emitidos mais de 16 mil certificados.

Atualmente a Dígitro possui mais de 2.300 clientes, mais de 6.000 plataformas instaladas e mais de 600 colaboradores, entre sua matriz e escritórios regionais, sendo que 140

pessoas estão envolvidas diretamente em Pesquisa e Desenvolvimento. Além de atuar nas principais cidades do Brasil, a empresa atua também na Argentina, Colômbia, Costa Rica, Equador, México, Moçambique, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

No segmento mercadológico e de soluções Dígito, são comercializadas as centrais digitais de PABX, conectadas à rede de dados do cliente, integrando telefonia e informática em uma mesma plataforma. As soluções para este segmento são: VirtualFone, TariFone Web, Correio de Voz, Correio de Fax, Rota Econômica, Pré-Pago e Telefone Digital.

O Segmento Contact Center, através do EasyCall, permite integrar os sistemas de ramais e posições de atendimento (PAs), controlar e supervisionar atendimentos através de estatísticas, trabalhar com serviços de URA e compor vários módulos para melhor atender às necessidades de cada empresa. Os principais produtos são: Agent, Voice, Record, Dialer, Gate, Trust, Backup Manager, Visor, Memory (Dconnect, List) e Message Studio.

Com a tecnologia de Convergência de Redes Dígito, as empresas que possuem diversas unidades podem trafegar voz e dados por um mesmo meio de transmissão. As linhas conectam seus diversos pontos, formando uma rede corporativa, agilizando a comunicação e reduzindo custos através da tecnologia VoIP. A Dígito provê uma interface para o gerenciamento de redes convergentes, o Converge Web. Outro produto de destaque neste segmento é o FaleWeb.

A Dígitonet é uma unidade de negócio que oferece o aluguel de serviços de Call Center – Posições de Atendimento (PA) e minutos de URA – com fácil operação para atendimento, supervisão e emissão de relatórios via Web. Como não é necessário comprar um equipamento, o serviço é oferecido sob demanda, ou seja, o cliente aluga de acordo com a sua necessidade.

A Dígito Service realiza serviços de monitoramento, gerenciamento de performance, gestão de contas telefônicas e gestão geral de TI e Telecom dos equipamentos e serviços dos seus clientes. Funciona proativamente, gerenciando tanto equipamentos Dígito como os de outros fornecedores. Utiliza sistemas IP e o controle pode ser feito via Web.

No segmento Operadoras a Dígito já conta com mais de 28 mil canais de URA e mais de 1,3 milhão de Caixas Postais. São mais de 50 mil portas instaladas processando cerca de 2 milhões transações por dia.

As principais soluções Dígito para Operadoras de Telefonia são: Síntese de Fala, Reconhecimento de Fala, Serviços de URA e de conteúdo, VoIP, VoFR, MPLS, H323, SIP.

Atualmente a empresa vem desenvolvendo novas soluções baseadas nos conceitos de Inteligência Competitiva para empresas corporativas. Com os recursos tecnológicos dos

sistemas de Inteligência Digital, essas soluções possibilitam aliar conceitos de Inteligência Competitiva à identificação de ameaças e oportunidades às empresas corporativas. É possível monitorar o mercado, concorrentes e potenciais clientes, auxiliando a tomada de decisão na organização. Com a solução, empresas podem ainda encontrar, analisar e relacionar informações relevantes para o planejamento estratégico da empresa e para evitar que problemas como vazamento de informações, espionagem industrial, fraudes e furtos acarretem danos financeiros. Além disso, as soluções são customizadas, desenvolvidas de acordo com as necessidades do cliente.

A Dígitro também atua de forma direta no desenvolvimento de sistemas de inteligência e investigação para órgãos públicos, mais precisamente no âmbito de segurança pública. Estes sistemas auxiliam na obtenção e na análise de informações utilizadas para apoiar ações de combate ao crime organizado. Entre as funcionalidades, é possível realizar a interceptação legal de dados em telefonia e internet, coletar e integrar as informações, e com isso, realizar uma análise mais precisa das ações criminais.

As principais soluções Dígitro para a Segurança Pública são os sistemas Guardião e IDSeg, que auxiliam a força policial na obtenção de dados para a fundamentação de investigações criminais. O Sistema Guardião possui interface Web e incorpora funções de inteligência investigativa. Para realizar a interceptação legal de dados, o Guardião funciona somente mediante ordem judicial.

4.2 IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA IDSEG

O desenvolvimento das informações acerca do Sistema de Inteligência IDSeg foi possível a partir da adaptação dos dados obtidos em descritivos técnicos específicos, cartilha de imprensa 2009 e conhecimento adquirido mediante participação em apresentações à clientes e diálogo com *experts* da área de inteligência da empresa.

O Sistema IDSeg, idealizado e materializado sob a égide dos conceitos da área de Inteligência, absorvendo os processos de coleta/integração, análise e difusão, caracteriza-se por ser um instrumento de Gestão do Conhecimento e Inteligência que visa apoiar o gerenciamento dos processos de planejamento e tomada de decisões no âmbito da Segurança Pública. Permite ao usuário analisar informações relacionadas à Segurança Pública

provenientes de fontes primárias (por exemplo, bases de dados dispersas e relatórios internos) e secundárias (por exemplo, fontes noticiosas).

Devido ao grande número de informações dispersas em diversas bases de dados, e em vários formatos, que não podem ser cruzadas para gerar análises mais complexas, existe hoje uma conjuntura favorável no país para a adoção de tecnologias inovadoras, que permitam realizar uma coordenação efetiva dos esforços, visando o combate mais eficaz da criminalidade no país.

Desta forma, o IDSeg surge neste cenário para potencializar a capacidade de tomada de decisão, especialmente no âmbito da Segurança Pública, em questões que versem sobre políticas públicas de segurança e combate a criminalidade.

O Sistema IDSeg integra informações a partir de um ou vários bancos de dados e auxilia na construção e na análise completa de dados, direcionando as informações, compiladas em Relatórios de Inteligência, adequadas às necessidades dos Departamentos de Inteligência. Com o IDSeg, a força policial tem condições de organizar suas informações, conectar dados em Redes de Relacionamentos, visualizar as informações em Mapas Georreferenciados, entre outras funcionalidades.

Como principais objetivos desta ferramenta de inteligência, podemos destacar:

- a) Possibilitar a integração das bases de dados, como consolidação de informações de bases de dados de mandados de prisão, boletins de ocorrência e de pessoas desaparecidas, podendo ser tanto fontes internas como externas da Instituição
- b) Auxiliar no combate a criminalidade através de abordagens de inteligência e tecnologia;
- c) Monitorar a evolução das ocorrências criminais e assuntos em andamento, gerando alertas indicativos de padrões entre os delitos;
- d) Ampliar a capacidade informacional de coleta, armazenamento e difusão das bases de conhecimento existentes;
- e) Oferecer aos profissionais da Segurança Pública uma solução baseada em tecnologia de ponta, representando uma solução inovadora para a modernização do serviço público.
- f) Permitir o resgate de informações não-estruturadas, notadamente de fontes de mídia e histórico de boletins de ocorrências, utilizando técnicas de Inteligência

Artificial para identificar os conceitos e semelhanças existentes entre os textos sendo comparados;

- g) Promover a geração de relatórios gráficos comparando, por exemplo, períodos, natureza do delito e localização (logradouro, bairro, município, região);
- h) Apresentar um gráfico em forma redes de relacionamentos, identificando elos em cadeias de entes informacionais que possuam ligação. A rede identifica, por exemplo, um indivíduo citado em dois ou mais boletins de ocorrência, destacando sua situação em cada fonte de informação, ou seja, se está registrado também em uma base criminal, civil ou de visitante;
- i) Apresentar informação de maneira georreferenciada, refletindo as informações de localizações geográficas provenientes das suas respectivas fontes;
- j) Oferecer aos profissionais dos órgãos de segurança pública uma aplicação disponível na Internet e dotada de técnicas de Inteligência Artificial, representando uma solução inovadora para a modernização do serviço público.

O Sistema IDSeg é composto pela integração de múltiplos módulos com a função de proporcionar ao usuário uma diversa gama de ferramentas que servem de auxílio às suas atividades de inteligência e investigativa. Os módulos presentes na solução são: Análise Textual, Análise Gráfica, Monitoramentos, Notas Informativas, Mapas/Georreferenciamento, Rede de Relacionamentos, Editor de Ontologias, Relatório de Inteligência, Administração e Auditoria.

- a) Análise Textual: permite busca e recuperação de documentos textuais, apresentando-os ordenados pela similaridade com o texto de entrada. Esta recuperação é feita considerando-se o contexto dos dados de entrada e dos documentos da Base de Conhecimento. Por meio de uma Análise Contextual é possível que o usuário que esteja procurando por informações referentes a “Armas de destruição em massa” resgate informações que se refiram a “Armas Biológicas”, “Armas Nucleares”, “Antrax”, mesmo sem que estes termos não estejam contidas no texto de entrada.
- b) Análise Gráfica: gera gráficos a partir dos dados armazenados na base de conhecimento. Possibilita a verificação de padrões, tendências e evolução temporal dos assuntos constantes nos domínios representados pelas ontologias (procedimento para conceituação e contextualização de temas inerentes ao

cenário trabalho) ou com base em informações estruturadas. Através dos gráficos é possível navegar pela base de conhecimento, filtrando e cruzando-os, partindo de uma visão geral até se chegar à informação desejada.

- c) Monitoramentos: trata-se de uma funcionalidade de análise capaz de monitorar um determinado assunto, verificando o aumento ou diminuição do volume de documentos registrados na base de dados do sistema. Os analistas podem ser avisados constantemente, por meio de alertas, quando da entrada de novos documentos semelhantes ao monitoramento sendo realizado.
- d) Notas Informativas: permite a inserção de documentos, relatórios e outras informações textuais para armazenamento no sistema. Este módulo é compreendido pela ferramenta como uma fonte de informação textual (fonte primária) e seus conteúdos poderão ser resgatados pelo módulo de Análise Textual.
- e) Mapa/Georreferenciamento: permite a visualização de dados distribuídos em mapas geográficos. Apresenta de maneira infográfica a localização das ocorrências policiais, por exemplo, indicando as áreas geográficas que demandam maior atuação de segurança, permitindo uma melhor análise e conseqüentemente, estratégias para o combate aos problemas de segurança pública.
- f) Rede de Relacionamentos: permite a visualização das relações entre os dados armazenados na base de conhecimento, provenientes de base de dados distintas, na forma de uma rede. A visualização de gráficos baseados em relacionamentos sustenta a capacidade de mostrar-se um grande volume de informações e suas conexões de forma clara e rápida.
- g) Editor de Ontologias: módulo responsável pela criação de ontologias, estrutura que relaciona conceitos dentro de um domínio específico de conhecimento no sistema. A construção das ontologias reflete em uma rede constituída por conceitos unidos por diferentes relações semânticas como sinônimos e conexos.
- h) Relatórios de Inteligência: ambiente preparado para receber, a qualquer momento, informações diversas advindas dos outros módulos componentes do sistema de inteligência digital IDSeg, e de documentos externos como: planilhas, documentos de texto, textos de websites, e textos de e-mails;

permitindo a junção de provas digitais, fatos, e a criação de relatórios sobre um determinado assunto que está sendo monitorado.

- i) Administração: módulo responsável pela administração dos usuários do sistema, onde são definidos o acesso a cada analista de acordo com o seu nível de permissão.
- j) Auditoria: permite o registro de todas as ações realizadas no sistema, viabilizando uma auditoria futura. Possibilita também que, a partir de uma interface própria, sejam visualizados estes registros.

4.3 ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SISTEMA IDSEG

Levantadas as informações acerca dos conceitos que envolvem a Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional e realizada descrição sobre a ferramenta de inteligência, fez-se análise dos elementos teóricos estudados presentes no Sistema IDSeg que visam auxiliar a tomada de decisão no âmbito dos órgãos de segurança pública.

A utilização da solução base de estudo exige dos órgãos de segurança pública adaptações no seu capital estrutural que, em consonância com Edvinsson e Malone (1998), é caracterizado pela atividade de apoio ao capital humano e processo fundamental para prosperidade das empresas na era do conhecimento. Essas adaptações objetivam criar um ambiente seguro e ágil, garantindo ao usuário a tranquilidade para atuar no ambiente de inteligência.

Para comportar toda a estrutura dos servidores do IDSeg e garantir a estabilidade e segurança dos serviços, é imprescindível o investimento no ambiente físico. Após a assinatura do contrato, a Dígitro informa ao cliente a dimensão da área necessária para comportar todos os equipamentos. Para garantir a segurança das informações, é indicado que o local seja isolado dos demais departamentos, com paredes fortemente revestidas, instalação de porta blindada e sistema de ar condicionado para manter o maquinário sob temperatura ideal. São fornecidos ainda, no-breaks (sistemas de energia auxiliar) dimensionados para garantir o funcionamento de todo o sistema por cerca de 2 horas, evitando desligamento por problemas ocasionados na rede de energia elétrica. O sistema de backup é realizado através do armazenamento de informações em fitas de alta capacidade (400 Gb por unidade de fita) ou em mídia DVD (6.7 Gb por unidade de DVD). Com isso, todas as informações produzidas

tornam-se seguras, garantindo a preservação de todo o conhecimento gerado em caso de problema nos servidores. O *login* à ferramenta só é permitido mediante três chaves secretas. Além do usuário e senha, o acesso é protegido por meio da ferramenta *Token* – código aleatório com intuito de aumentar a segurança nas autenticações. Isto garante ao IDSeg um nível de segurança semelhante aos *sites* dos grandes bancos mundiais.

Segundo Sveiby (1998), na mudança do paradigma da era industrial para a era do conhecimento, as pessoas deixaram de ser consideradas geradoras de custos para se tornarem geradores de receitas. Corroborando com este novo conceito, os departamentos de inteligência dos órgãos de segurança pública tratam seus funcionários como o ativo mais valioso.

A simples aquisição da ferramenta IDSeg por um órgão de segurança pública não significa que o mesmo estará apto a realizar atividades de inteligência. Esta nova tecnologia exige, para sua utilização de forma eficaz, o cumprimento de pré-requisitos fundamentais como o investimento no desenvolvimento de competências e habilidades aos usuários. Em consonância com Edvinsson e Malone (1998), a qualificação dos funcionários, caracterizado pelo Capital Humano, é um ativo intangível essencial para o desenvolvimento do Capital Intelectual em uma organização, fundamental à sua prosperidade na Era do Conhecimento.

Ao adquirir o sistema, a principal preocupação da Dígito é que os usuários recebam a capacitação necessária para que estejam aptos a utilizar toda a performance que a ferramenta pode proporcionar. Realizado para turmas com até dez participantes, a capacitação é focada na teoria e prática. A ferramenta é utilizada em modo de simulação, com cenários e investigações fictícios, propiciando máxima similaridade à realidade. Um módulo de capacitação padrão acompanha toda solução comercializada, sendo lecionado por profissionais altamente qualificados e realizado prioritariamente na sede da empresa, em Florianópolis. Com salas tecnologicamente equipadas para simular todo tipo de situação que poderão se deparar em situações reais, os usuários descobrem as funcionalidades do Georreferenciamento e Rede de Relacionamentos, módulos da ferramenta IDSeg. Concomitantemente, são fornecidos dois módulos de capacitação em campo, onde profissionais da Dígito acompanham a utilização do sistema pelos analistas e administradores, instruindo acerca de eventuais dúvidas. Corroborando com Sveiby (1998), o desenvolvimento da competência e habilidade dos funcionários cria maior capacidade de agir em diversas situações, gerando assim tanto ativos tangíveis como intangíveis e auxiliando na geração de inteligência pelos órgãos públicos.

Através da análise teórica, foi possível identificar que as organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, com profissionais

altamente qualificados e com os estoques físicos sendo substituídos por informações. Neste sentido, Terra (2000) afirma que as empresas devem gerenciar o conhecimento de forma pró-ativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Considerando que os departamentos de inteligência dos órgãos de segurança pública lidam com uma infinidade de dados e informações e que seu armazenamento é essencial para garantir sua retenção, surge a Base de Conhecimento. Nela, o IDSeg armazena os dados e informações provenientes das atividades de inteligência, tornando-as independentes dos colaboradores e facilitando o processo de transferência de conhecimento.

A transferência de conhecimento, conforme elucidado por Stewart (2002), é a principal atividade em uma organização inserida na Era do Conhecimento. Por meio do IDSeg, essas informações são coletadas, integradas, analisadas e transferidas aos usuários, auxiliando o processo de criação de inteligência. Sveiby (1998) relata que o conhecimento pode ser transferido pelo método da informação e tradição. Através da informação, forma indireta, o conhecimento é transferido na ferramenta por meio dos módulos de fluxo de documentos. O IDSeg permite que diversos analistas tenham acesso às informações da base de dados, mediante autorização do administrador, permitindo o compartilhamento do conhecimento. Os módulos do sistema são responsáveis pela produção do conhecimento e o relatório de inteligência integra todos os insumos gerados pelos módulos, viabilizando sua disseminação entre os pares.

A ferramenta auxilia ainda na transferência de conhecimento pela tradição, pois o analista, de forma direta, reporta-se ao administrador informando-o a respeito dos detalhes das operações às quais está associado. O incentivo ao trabalho em equipe, uma das políticas das organizações inovadoras e de sucesso, está presente na ferramenta, uma vez que comumente diversos analistas são relacionados para uma mesma atividade de inteligência, facilitando assim a troca de conhecimento.

Assim como as organizações de âmbito privado, os órgãos de segurança pública também necessitam de conhecimento qualificado para servir de apoio à tomada de decisão. Conforme Tyson (1998), o processo sistemático que transforma dados e informações relativas ao ambiente competitivo em conhecimento é chamado de Inteligência Competitiva. No caso dos órgãos de segurança pública, o conhecimento é chamado de Inteligência, pois a tomada de decisão não objetiva ganhar mercado, criar produtos inovadores ou aumentar os lucros, mas sim prevenir a ação do crime organizado. Além da geração do conhecimento, necessitam ainda que os dados e informações sejam tratados de forma intensa, ininterrupta e imediata,

pois são propagados em quantidades cada vez maiores e frequentemente necessitam ser avaliados com urgência.

Desta forma, o Sistema IDSeg, com uma estrutura voltada à identificação, coleta, análise, disseminação e avaliação de dados e informações, utilizando os diversos módulos para organizar e apresentar a informação de forma sintetizada, seja por meio de mapas georreferenciados ou redes de relacionamento, gera conhecimento para apoiar o gerenciamento dos processos de planejamento e tomada de decisão.

4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS DA COMERCIALIZAÇÃO DO SISTEMA IDSEG PARA A EMPRESA DÍGITRO

A Dígitro passou a comercializar o Sistema de Inteligência IDSeg em 06 de junho de 2006, quando adquiriu a ferramenta da empresa WBSA Ltda., de Florianópolis. Com a entrada neste mercado o quadro de colaboradores foi ampliado, sendo designada uma equipe para tratar das estratégias e negócios deste novo produto. Denominada de Diretoria Nacional de Segurança (DNS), esta área é responsável pela negociação do sistema nas 27 unidades federativas, em órgãos de segurança pública como a Polícia Federal e a Secretaria de Segurança Pública.

Para avaliar a importância da comercialização do Sistema IDSeg para a Dígitro, foram analisados o balanço financeiro da empresa bem como o faturamento desta ferramenta no período de 2005 à 2008, conforme gráfico 01. Em 2005, antes da aquisição do IDSeg, a receita bruta da empresa ficou na ordem de R\$ 59.190.000,00 contra receita líquida de R\$ 50.987.000,00. Já no ano fiscal de 2006, a ferramenta representou receita de R\$ 2.200.000,00, aproximadamente 3,3% do faturamento bruto da organização. No período de 2007, os resultados com o IDSeg saltaram para R\$ 10.579.400,00, representando 11,6% do faturamento bruto. Em 2008, a receita bruta da empresa representou R\$ 96.338.000,00, com receita líquida de R\$ 85.154.000,00. O IDSeg obteve, neste ano, vendas de R\$ 3.078.390,00 ou 3,2% das receitas brutas totais.

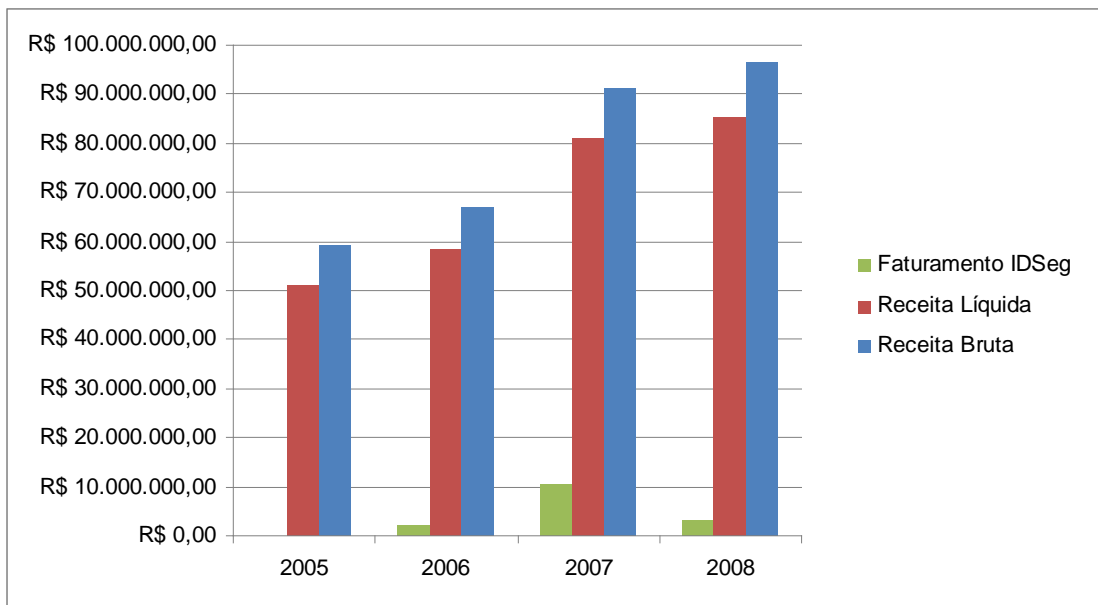


Gráfico 01: Análise financeira - Dígitro

Fonte: DÍGITRO. **Resultados financeiros.** Florianópolis: 2009.

No ano corrente, estima-se que os resultados obtidos com a comercialização da solução IDSeg alcancem R\$ 5.000.000,00, atingindo os estados do Rio Grande do Norte, Tocantins e Mato Grosso.

A comercialização do Sistema IDSeg representa, ainda, um pequeno percentual do faturamento bruto, entretanto, a ferramenta apresenta crescimento entre os períodos mais recentes, demonstrando que os órgãos de segurança pública vêm valorizando a utilização de soluções de inteligência e assumindo seu papel como organizações da Era do Conhecimento. Nestas organizações, a necessidade de filtrar o que é pertinente em um ambiente “poluído” de informações, pode ser decisivo no seu processo de tomada de decisões.

Para avaliar o potencial de mercado da ferramenta, analisou-se também a presença do IDSeg nos estados nacionais, conforme gráfico abaixo.

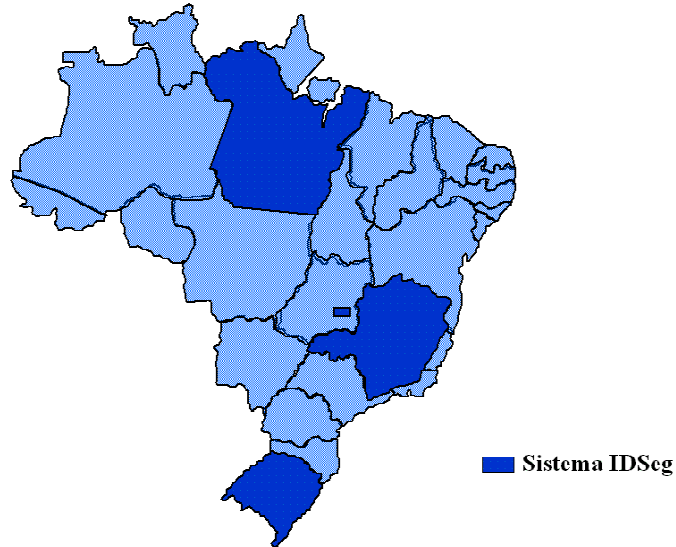


Figura 04: Presença do IDSeg no Brasil

Fonte: DÍGITRO. **Descritivo técnico IDSeg**. Florianópolis: 2009.

Através da figura 04, pode-se concluir que ainda há grande potencial de mercado para o Sistema IDSeg no Brasil, uma vez que a solução foi comercializada em apenas quatro unidades federativas: Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Pará e Distrito Federal. No momento, a comercialização da solução pode ser possível através de sua expansão aos demais estados brasileiros, considerando as vantagens da ferramenta para a Gestão do Conhecimento, criação de inteligência e auxílio no processo decisório.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção da base teórica auxiliou na identificação dos principais conceitos referentes à Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional, através de pesquisa bibliográfica, utilizando autores com reconhecimento no tema. Entre seus princípios, destaca-se a importância que o conhecimento passa a representar para as organizações, uma vez que a quantidade de dados propagados pelas diversas mídias cresce exponencialmente. Na Era do Conhecimento, essas informações, juntamente com os dados internos à organização, são responsáveis por auxiliar no processo de tomada de decisão, auxiliando na prevenção de ameaças e oportunidades em organizações públicas ou privadas.

Para analisar os conceitos de gestão do conhecimento no ambiente organizacional, utilizou-se como estudo de caso a ferramenta IDSeg da Dígitro Tecnologia, empresa brasileira que atua nos mercados de soluções em telecomunicações, tecnologia da informação e inteligência. As soluções para o mercado de inteligência utilizam conceitos relacionados à gestão do conhecimento, incorporando técnicas de inteligência artificial. A principal ferramenta é o Sistema IDSeg, instrumento de gestão do conhecimento e inteligência que visa apoiar o gerenciamento dos processos de planejamento e tomada de decisões no âmbito da Segurança Pública.

Com base em descritivos técnicos, cartilha de imprensa, participação em apresentações e diálogo com profissionais da área de inteligência da empresa, foi possível o desenvolvimento de uma abordagem sobre as principais características do Sistema IDSeg. Com módulos diferenciados, a solução permite que se realize uma série de análises nas informações previamente armazenadas na base de conhecimento. Esta base é alimentada por fontes estruturadas e não estruturadas, internas ou externas à organização. A transferência do conhecimento é facilitada por meio do módulo de Relatório de Inteligência, preparado para receber informações advindas dos outros módulos do sistema e de documentos internos e externos, permitindo a criação de relatórios sobre um determinado assunto que está sendo monitorado. A capacitação dos usuários, fundamental nas organizações do conhecimento, é realizada por profissionais qualificados da Dígitro, afim de garantir o adequado uso da solução.

Considerando que o Sistema IDSeg atua no desenvolvimento do capital estrutural, na capacitação do capital humano, na transformação dos usuários em geradores de receitas, na criação, armazenamento e transferência de conhecimento e por fim no auxílio ao

gerenciamento dos processos de planejamento e tomada de decisão, conclui-se, desta forma, que ele atinge os objetivos quanto à sua importância para a Gestão do Conhecimento. Conforme relatado por Terra (2000), a abordagem para a Gestão do Conhecimento envolve também um elevado grau de compreensão, estímulo e mesmo empatia com os processos humanos básicos de criação e aprendizado tanto individual quanto coletivo. Dessa forma, mesmo diante dos benefícios gerados pelo IDSeg para a aplicação dos conceitos de Gestão do Conhecimento, a transformação depende de um processo permanente e exige profundas revisões nos valores das lideranças organizacionais nos órgãos de segurança pública.

A comercialização do sistema assumiu um papel relevante na vida da empresa, que vem ampliando investimentos em soluções de inteligência para organizações públicas e privadas. Paralelamente, a Dígito vem intensificando seu foco de atuação no mercado de Inteligência, deixando de ser uma empresa focada somente em Telecom. Pode-se notar essa mudança de visão com a recente alteração na logomarca da empresa que deixou de estampar o slogan “TECNOLOGIA SEM LIMITES” e passou a utilizar o complemento de marca “INTELIGÊNCIA – TI – TELECOM”. Além disso, vêm sendo criadas novas áreas destinadas à pesquisa e desenvolvimento de soluções de inteligência, empregando profissionais qualificados.

Em análise aos balanços financeiros anuais, é visível a importância do IDSeg para o faturamento da empresa, já que nos últimos anos, a ferramenta vem assumindo um percentual importante na receita da Dígito. Atribui-se a isso, o fato dos órgãos de segurança pública serem cada vez mais dependentes de informações pertinentes e à especialização do crime organizado. Além disso, o grande potencial de mercado existente garante otimismo para o futuro, pois embora o Guardiã, sistema de interceptação telemática legal da Dígito, esteja presente em 26 das 27 unidades federativas, o IDSeg marca presença em apenas quatro e ainda tem um longo caminho à percorrer, no país e no resto do mundo.

REFERÊNCIAS

- COHN, Jeffrey; KATZENBACH, Jon; VLAK, Gus. *Reimagine o modelo de negócios*. **Harvard Business Review**. V.86, n.12, p.52-59, dez., 2008
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas; PARISE, Salvatore; CROSS, Rob. *Perder pessoas sem perder conhecimento*. **Management**. V.1,n.60, p.144-152, jan-fev., 2007
- DÍGITRO. **Descritivo técnico IDSeg**. Florianópolis: 2009.
- DÍGITRO. **Cartilha de imprensa**. Florianópolis: 2009.
- DÍGITRO. **Resultados financeiros**. Florianópolis: 2009.
- DÍGITRO. Disponível em: <http://www.digitro.com/pt/a-digitro_perfil.php>. Acesso em: 20 abr. 2009
- DIXON, N.M. *Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know*. **Harvard Business Press**, 2000.
- DRUKER, Peter F. *New Templates for today's organization*. **Harvard Business Review**. V.52, n.1, p.45-53, jan., 1974
- EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. **Capital intelectual**. São Paulo, Makron Books, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOMES, Elisabeth. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KIM, Chan W.; MAUBORGE, Renée. *Motivando pessoas*. **Harvard Business Review** V.81, n.1, p.97-106, jan., 2003
- KUHLTHAU, Carol C. *Inside the search process: information seeking from the user's perspective*. *Journal of the American Society for Information Science*, v.42, n.5, p.361-371, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LE COADIC, Yves-François. *A Ciência da Informação*. Brasília (DF): Briquet de Lemos/Livros, 1996.

MATTOS, Eduardo. **Consultor de Inteligência da empresa Dígitro**. Entrevista concedida em Florianópolis – SC, 05 mai. 2009.

MOURA, A.H. *Os ativos intangíveis e o capital intelectual*. pp. 1-26, 2004. Disponível em: <<http://www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/AtivosIntang.pdf>>. Acesso em: 08 abr 2009.

NOBREGA, Clemente. *Por que somos tão pouco inovadores*. **Negócios**. N.8, P.75-88, out., 2007

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVEIRA, Amélia. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização. Rio de Janeiro, 2002.

STONER, JamesA. F.; FREEMANN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro : PHB, 1995.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TYSON, K. W. M. The complete guide to competitive intelligence, chapter 1, 1998

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANASI, A. Competitive Intelligence through Data Mining public sources. *Competitive Intelligence Review* (9), 1, p.44- 54, 1998