



# #19

GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
E DO CONHECIMENTO

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# ÍNDICE

JUNHO/2016

1. Introdução
2. Gestão do conhecimento e das informações nas organizações
3. Processos gerenciais e engajamento das pessoas
4. O desafio de estimular o compartilhamento de conhecimento
5. Segurança da informação
6. Reflexos na maturidade da gestão
7. Sobre a FNQ

# Introdução

A publicação "Gestão da informação e do conhecimento" faz parte da série de *e-books*, desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais ou de capacitação.

Este *e-book* aborda a importância dos processos para assegurar a excelência da gestão da informação e do conhecimento dentro das organizações. Para que o leitor possa compreender os desafios encontrados na implementação dos sistemas, a publicação apresenta uma análise geral que contribui para o desenvolvimento de uma gestão integrada considerando pessoas, planejamento, segurança de dados e resultados.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

Esta publicação contou com a participação de Francisco Teixeira Neto, especialista em projetos da FNQ e da equipe de comunicação da Fundação.

# Gestão do conhecimento e das informações nas organizações

Pessoas, processos e ferramentas formam a base da gestão do conhecimento e das informações dentro de uma organização. Mais do que um tripé que sustenta as estratégias e as ações que transformam em resultados, esses três componentes atuam diretamente no desenvolvimento da maturidade e no clima organizacional das empresas.

De acordo com o especialista em projetos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Francisco Teixeira Neto, os principais desafios para o gerenciamento de excelência das informações são:

- identificar as informações estratégicas e de processo de que as pessoas necessitam para a realização de tarefas e a tomada de decisão;
- uma vez identificadas, o desafio é assegurar que os colaboradores tenham acesso às informações no tempo e na hora que elas precisam de forma atualizada;
- assegurar que os sistemas de informação sejam integrados, eficazes e seguros.

A gestão das informações, nesse cenário, pode ser trabalhada dentro de ferramentas pré-determinadas e previamente estudadas para se adequarem às necessidades organizacionais. Ou seja, trabalham desde a identificação de necessidades até a implantação do sistema de informação.

A gestão do conhecimento, por sua vez, apresenta-se como ativo intangível e complexo dentro da organização. Em outras palavras, assegura a excelência da gestão organizacional ao identificar, desenvolver, reter e proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para a implementação das estratégias. Neste caso, observa Francisco, os principais desafios são:

- promover a inteligência competitiva, correlacionado o ambiente externo, interno, partes interessadas e tendências futuras para o negócio;
- definir, permitir o acesso e proteger os conhecimentos mais importantes para realizar a missão da organização e implementar as estratégias.

# Gestão do conhecimento e das informações nas organizações

Apesar de independentes, os sistemas determinam deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

Sendo assim, podem ser definidos dois propósitos principais para a tomada de decisões fundamentadas:

- aumento da qualidade dos produtos e serviços;
- desenvolvimento da maturidade da gestão da organização.

Os recursos para assegurar a implementação dos planos de ação sustentam-se em estratégias que podem abranger questões financeiras, humanas, materiais, tecnológicas, de capacidade produtiva ou de gestão, de informação, de conhecimento, entre outros.

Nesse contexto, os processos gerenciais são fundamentais para que os conhecimentos e as informações sejam compartilhados internamente e retidos pela organização. “A partir da adoção de sistemas de gerenciamento, os gestores têm a missão de estimular o desenvolvimento e a retenção do conhecimento dentro da empresa”, afirma Francisco.

O especialista lembra que a gestão do conhecimento deve ser entendida como um sistema sociotécnico, ou seja, além de trabalhar a parte técnica dos processos, é preciso também investir tempo e planejamento junto às pessoas para capacitá-las. “Se você trabalhar apenas os processos, não conseguirá avançar com a gestão do aprendizado desenvolvido dentro da organização”, lembra Francisco.

# Processos gerenciais e engajamento das pessoas

Para garantir a maior eficácia e eficiência dos processos da organização e o alcance de um novo patamar de competência, é fundamental compartilhar conhecimento, experiências e aprendizados organizacionais por meio da percepção, reflexão, avaliação das atividades.

De acordo com os Critérios do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), o aprendizado organizacional está diretamente associado às informações e ao conhecimento das organizações.

## • Informações da organização

Os processos gerenciais utilizados para identificar as necessidades das organizações atuam com o objetivo de definir, desenvolver, implantar e melhorar os sistemas de informação. Além disso, desempenham a função de integrar as informações da organização com as partes interessadas externas, garantindo a segurança e a confidencialidade de cada modelo de negócio.

PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA EXCELÊNCIA
Identificação das necessidades de informações, e seu tratamento, para operar e gerenciar a organização.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder prontamente às novas demandas por informações estratégicas e operacionais.</li></ul>
Definição, desenvolvimento e implantação de melhorias nos principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a atualização tecnológica dos sistemas de informação.</li><li>• Promover a integração da organização com clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas, por meio de sistemas de informação.</li></ul>
Compatibilização da infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários com o crescimento do negócio e da demanda por informações.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar o acesso rápido e fácil às informações pelos usuários.</li><li>• Garantir a continuidade da infraestrutura, para a disponibilização de informações em situações de emergência.</li><li>• Avaliar a satisfação dos usuários dos serviços de informação e de comunicação, informatizados ou não.</li></ul>
Manutenção da segurança das informações.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a atualização, confidencialidade e integridade das informações.</li></ul>

# Processos gerenciais e engajamento das pessoas

## • **Conhecimento da organização**

Quando tratamos do conhecimento das organizações, os processos gerenciais devem ser utilizados para identificar, desenvolver, reter, proteger, difundir e aproveitar os conhecimentos necessários para realizar a missão e implementar as estratégias dentro de uma organização, gerando a inteligência de mercado.

PROCESSOS GERENCIAIS	COMPLEMENTOS PARA EXCELÊNCIA
Identificação dos conhecimentos mais importantes para realizar a missão e implementar as estratégias.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Classificar os tipos de conhecimento e os critérios para definir os que são mais importantes.</li></ul>
Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento.</li><li>• Utilizar as redes de pessoas ou organizações para apoiar a busca e o desenvolvimento do conhecimento.</li></ul>
Retenção e proteção dos conhecimentos mais importantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Armazenar os conhecimentos.</li><li>• Atrair e reter pessoas e parceiros considerados chave e detentores dos conhecimentos mais importantes da organização.</li></ul>
Difusão e utilização dos conhecimentos da organização.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar formas para que os conhecimentos retidos possam ser rápida e facilmente acessados e utilizados, onde pertinentes.</li><li>• Compartilhar conhecimento, interna e externamente, quando pertinente.</li><li>• Utilizar as redes de pessoas ou organizações para apoiar a difusão do conhecimento.</li></ul>



# Processos gerenciais e engajamento das pessoas

- **Engajamento de pessoas**

Para a implementação eficaz da gestão da informação e do conhecimento é preciso engajar e trazer as pessoas para dentro dos processos gerenciais. Assim, esses sistemas devem ser orgânicos e presentes no dia a dia, trazendo, assim, alguma utilidade para os colaboradores.

Dessa maneira, as pessoas podem realizar as suas atividades de uma forma melhor e mais rápida, facilitando seu dia a dia.



Ao promover o engajamento das pessoas, as organizações podem investir em:

- reconhecimento individual e coletivo;
- ambientes que favoreçam a troca de conhecimento entre pessoas de diferentes áreas da organização;
- *job rotation* (rotação de postos de trabalho)
- *workshops* e treinamentos;
- grupos de trabalho para a solução de problemas e a melhoria contínua;
- comunicação interna e divulgação das ações que estão sendo desenvolvidas dentro da empresa;
- integração com o RH;
- avaliação por competências;
- plano de carreira.



# O desafio de estimular o compartilhamento de conhecimento

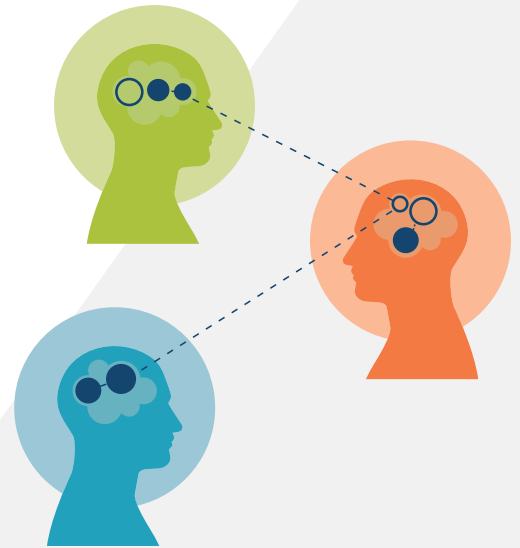
Os conhecimentos relativos a clientes, mercados, produtos, processos, tecnologias, pessoas, fornecedores, relacionamentos, articulações e memória organizacional são primordiais para que uma organização cumpra com a sua missão.

Sendo assim, é preciso classificá-los e definir os seus tipos e propósitos, identificando as frentes mais importantes dentro da organização. A partir daí, é fundamental difundir os aprendizados adquiridos com a força de trabalho e demais partes interessadas.

Os critérios de classificação podem incluir pertinência, valor, confiabilidade, propósito, redundância, grau de incerteza ou outros parâmetros. No entanto, devem sempre abranger a pesquisa e apropriação de conhecimento externo à organização.

Ao investir no desenvolvimento do conhecimento, os gestores podem incluir, além do treinamento, a criação de equipes - para promover a melhoria de processos ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidades de prática, registro de lições aprendidas, fomento à inovação e busca de melhores práticas.

Faz-se necessário, ainda, a retenção de conhecimento dentro da organização. De acordo com Francisco, é preciso estimular e garantir que ocorra a difusão e a utilização dos dados desenvolvidos internamente. “Dessa forma, a empresa assegura que a experiência adquirida com o passar do tempo fique concentrada dentro da sua gestão, evitando perdas e prejuízos nos processos e resultados com a saída de pessoas chave no desenvolvimento das atividades gerenciais”, afirma o especialista.



# Segurança da informação

“Dentro de uma organização, nem todas as informações devem ser compartilhadas com todos”, lembra o especialista da FNQ. Ao disponibilizar o conhecimento e a informação, o gestor deve ter em mente os assuntos mais relevantes e pertinentes para o aprimoramento e desenvolvimento de cada área de sua empresa.

Dessa forma, ele garante que as pessoas-chave obtenham acesso à informação, sempre que necessário para desenvolver suas atividades, sem que, para isso, ela perca vantagens competitivas provenientes do conhecimento desenvolvido e sustentado internamente.

“Além de assegurar que somente pessoas autorizadas tenham acesso a determinadas informações, é indispensável que os sistemas de dados sejam eficazes e seguros”, afirma Francisco. Para isso, os aspectos relacionados à segurança dos dados devem tratar da salvaguarda, da exatidão e da completude da informação e dos métodos de processamento adaptados à realidade de cada organização.

Assim, a integridade da informação é preservada e as organizações podem proteger seus dados de diversas maneiras, de acordo com o nível requerido de segurança, das seguintes maneiras:

- armazenando em computadores e na “nuvem”;
- transmitindo por meio de redes;
- imprimindo em meio físico;
- enviando por fac-símile;
- concentrando em memória auxiliar;
- emitindo por correio eletrônico;
- trocando em conversas telefônicas em ambientes interno e externos.



# Reflexos na maturidade da gestão

Como vimos, a gestão da informação e do conhecimento tem o propósito de integrar processos e pessoas para garantir a excelência das atividades de uma organização. Mais além, ela é primordial para assegurar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a melhoria dos processos e aumentar maturidade da gestão da empresa.

Ao identificar as lacunas de conhecimento nas atividades diárias, é possível investir em programas e ações pontuais para supri-las e com isso impulsionar o amadurecimento da gestão de uma organização.

Destaque para os seguintes pontos:

- investimentos em processos de capacitação dos colaboradores;
- visão sistêmica a partir de análises das atividades realizadas pela organização;
- cultura de aprendizagem contínua;
- implementação de melhorias e inovações;
- preparação para os desafios atuais e futuros.

Da mesma forma, prezar pela integridade e a segurança da informação é fundamental para estabelecer um padrão de exatidão e completude dos dados dos sistemas adotados. Assim, as organizações garantem a evolução de seus processos e a confidencialidade de suas informações da seguinte forma:

- entendendo o contexto em que a organização se encontra;
- incorporando novas demandas ou necessidades ao seu modelo de gestão;
- adaptando os processos com base na realidade das áreas envolvidas;
- prestando atenção aos resultados dos indicadores monitorados.

# Sobre a FNQ

Empenhada com o compromisso de desenvolver as organizações, a Fundação Nacional da Qualidade busca fortalecer a relação com sua rede de filiados há 24 anos. Assim, a organização atua como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento na área da gestão no Brasil.

Com o trabalho desenvolvido com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação promove uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão que pode ser aplicada a qualquer organização, a partir de uma base teórica e prática, dentro dos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

Dessa forma, a Fundação propõe-se a apoiar as empresas que buscam o desenvolvimento e a evolução de sua gestão. Por isso, promove um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação, com o objetivo de aprimorar as atividades desenvolvidas na área de gestão, melhorando, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, *cases* de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas, e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

# Patrocínio

PRATA



APOIO INSTITUCIONAL



**MicroPower**  
Improving Performance  
Getting Results



**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO