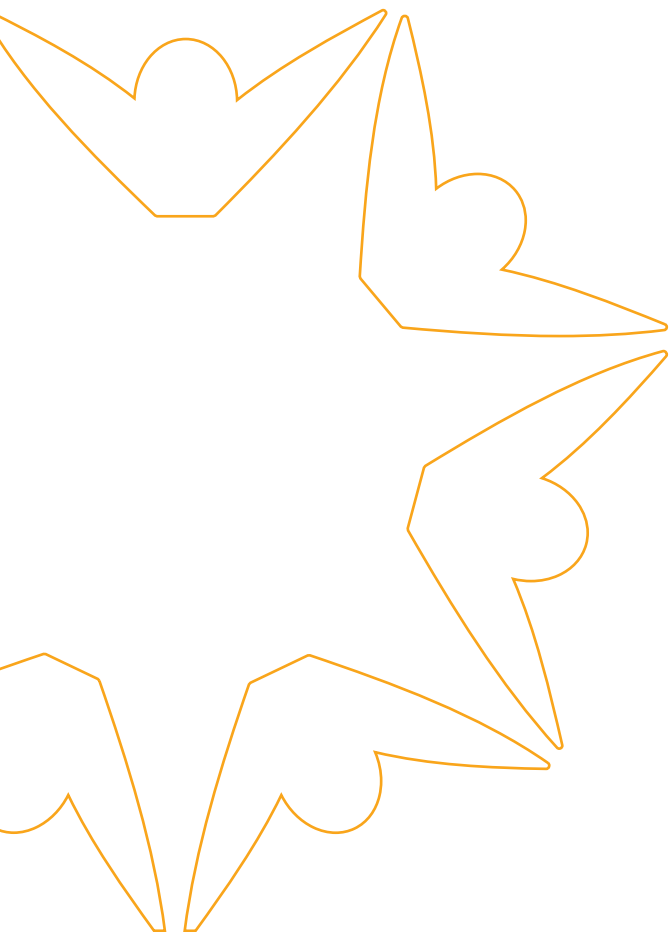


SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNOS DE CRITÉRIOS
INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO





SÉRIE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

CADERNOS DE CRITÉRIOS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

1ª edição
Brasília
2016

CONSELHO NACIONAL

Márcio Lopes de Freitas (Presidente)
Ronaldo Ernesto Scucato (Sudeste)
Marcos Antonio Zordan (Sul)
Onofre Cezário de Souza Filho (Centro-Oeste)
Cergio Tecchio (Norte e Nordeste)
Marisa Socorro Dias Durães (Min. Fazenda)
Deborah Virginia Macedo Aroxa (Min. Planejamento)
Dênio Aparecido Ramos (Min. Previdência)
Caio Tibério Dornelles da Rocha (Mapa)
Geci Pungan (Rep. Empregados em Coop.)

Suplentes

Marcos Diaz (Sudeste)
Remy Gorga Neto (Centro-Oeste)
Manoel Valdemiro Francalino da Rocha (Norte e Nordeste)
Lucas Vieira Matias (Min. Fazenda)
Alex Pereira Freitas (Min. Previdência)
Vera Lúcia de Oliveira (Mapa)
Maria Silvana Ramos (Rep. Empregados em Coop.)

CONSELHO FISCAL

Gilcimar Barros Pureza (Rep. OCB)
Elise Andreolla (Min. Previdência)
Edilson Rodrigues Tavares (Min. Fazenda)
Tania Mara Garib (Mapa)
Marcos Antonio Braga da Rocha (Rep. OCB)
Marcelino Henrique Queiroz Botelho (Rep. Empregados em Coop.)

Suplentes

Maria de Fátima C. da Cruz (Min. Previdência)
Bruna Adair Miranda (Min. Fazenda)
Helcio Campos Botelho (Mapa)
José Aparecido dos Santos (Rep. OCB.)
Norberto Tomasini (Rep. OCB.)
Robespierre Koury Ferreira (Rep. Empregados em Coop.)

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente

Márcio Lopes de Freitas

Superintendente

Renato Nobile

Gerência Geral SESCOOP

Karla Oliveira

Gerência de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas do SESCOOP

Susan Miyashita Vilela

Equipe Técnica do SESCOOP

Adriano Trentin Fassini
Cláudia Chagas Moreno
Cleonice Pereira Pedrosa
Élvio Silveira
Georgeana Caldas Siles
Gerson José Laueremann
Giulianna Fardini
Luís Antônio Schmidt
Vitória Resende S. Drumond

Coordenação FNQ

Ana Lúcia de Souza Vaz

Elaboração - FNQ

Luciana Matos Santos Lima

Revisão Técnica - FNQ

Francisco Teixeira Neto

Gerência de Comunicação

Daniela Lemke

Diagramação

Regina Gotlieb Beer/Shout Publicidade

Endereço

Setor de Autarquias Sul – SAUS – Qd. 4 • Bloco "I"
CEP 70070-936 • Brasília • DF (Brasil)
Tel.: +55 (61) 3217-2119

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil

Cadernos de Critérios : Informações e Conhecimento / SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. -- Brasília : FNQ - Fundação Nacional da Qualidade : Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, 2016. -- (Série Caminhos para a Excelência)

Bibliografia
ISBN : 978-85-8139-050-5

1. Conhecimento 2. Cooperativas - Administração 3. Gestão da qualidade 4. Informação 5. Organizações - Administração I. Vaz, Ana Lúcia de Souza. II. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. III. Série.

CDD-658.001

Índices para catálogo sistemático:

1. Excelência empresarial : Administração – 658.001



Cooperativas trilham caminho para excelência

O que uma organização precisa fazer para se manter no mercado de forma competitiva, garantindo a sustentabilidade do seu negócio? A crescente oferta de produtos e serviços exige das empresas uma postura cada vez mais questionadora e diferenciada. É fundamental fazer, constantemente, uma releitura de cenários para entender os movimentos do mercado, as tendências de comportamento dos consumidores e, assim, rever e atualizar estratégias.

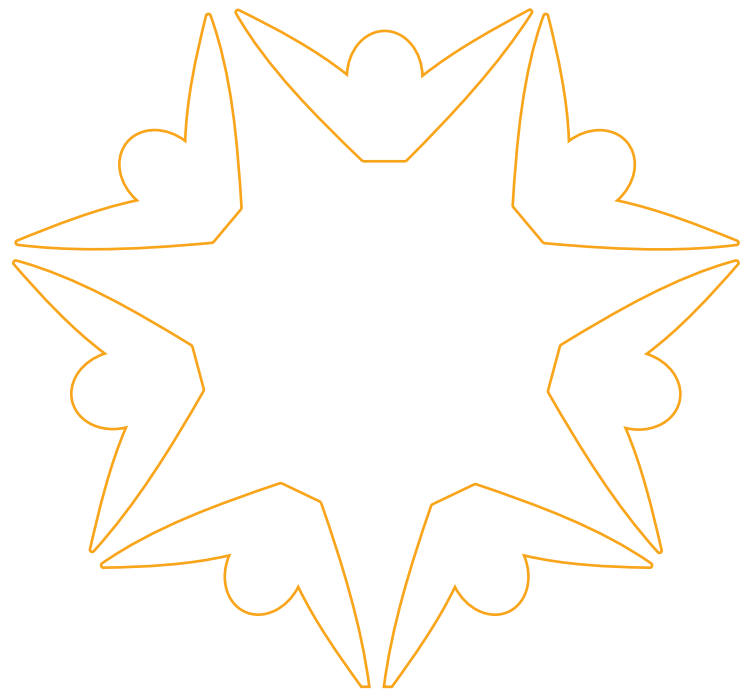
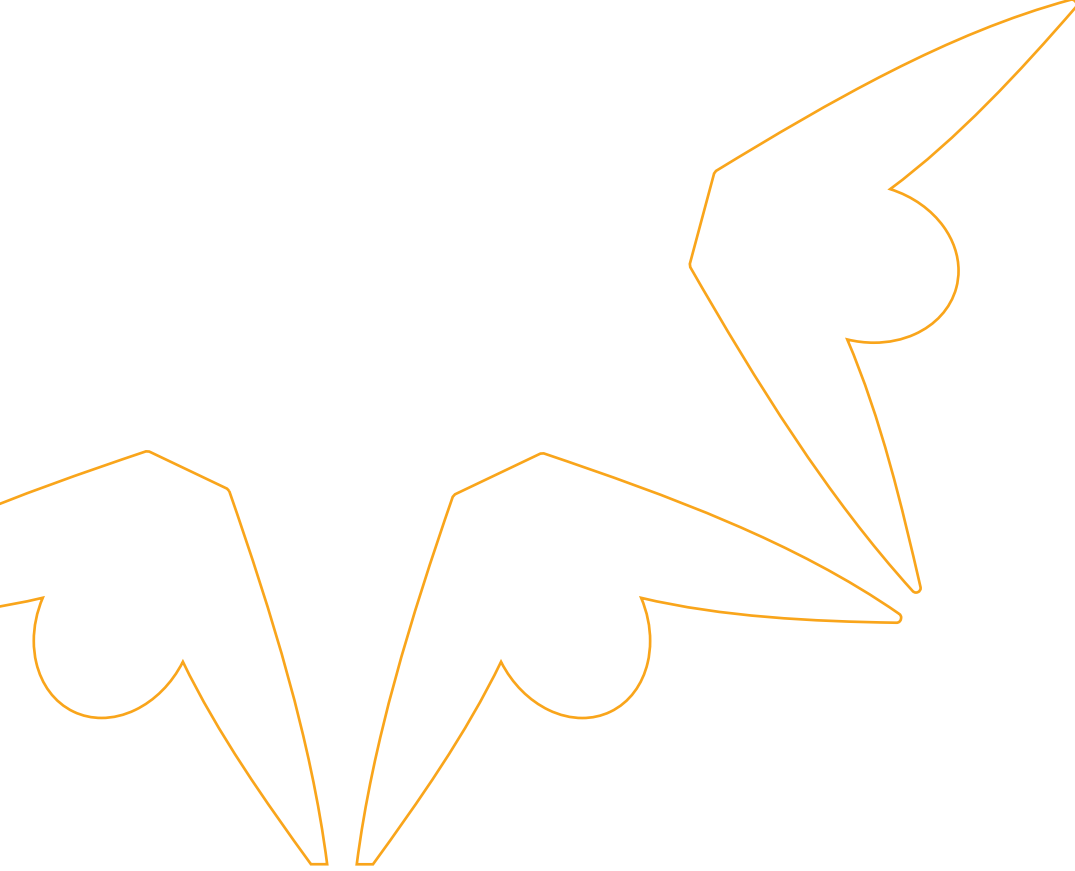
Com essa dinâmica, não há mais espaço para instituições que desconsiderem o macro ambiente e todos os fatores que podem, de alguma maneira, interferir no bom andamento dos negócios. É preciso inovar sempre. As sociedades cooperativas, que já trazem por sua natureza uma proposta diferenciada de empreender e gerar resultados, estão totalmente inseridas nesse contexto. Respondendo por fatias significativas de mercado, nossas cooperativas estão atentas a essas questões e, justamente por isso, têm firmado uma posição de destaque cada vez maior na economia nacional, ganhando espaço também em outros países.

Mas essa conquista de espaço tem um porquê: cientes da concorrência acirrada e do olhar cada dia mais exigente dos consumidores, as cooperativas têm apostado em um investimento constante no profissionalismo da gestão e dos processos de governança, trilhando um caminho na busca da excelência. A ideia é justamente essa: nos firmar, cada dia mais, como organizações que oferecem produtos e serviços com qualidade crescente, que se antecipam a tendências e estão, de fato, alinhadas ao que se espera de instituições contemporâneas e sendo, ao mesmo tempo, visionárias.

Para potencializar esse processo, pensando sempre em fazer mais e melhor pelos cooperados e clientes, nossas cooperativas têm direcionado esforços para imprimir melhorias em diversas frentes. Isso, elas fazem seguindo o que propõe o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), tendo como base os critérios e fundamentos do *Modelo de Excelência da Gestão (MEG)* da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Com o objetivo de facilitar essa trilha na busca da excelência, criamos uma série de publicações direcionadas ao nosso público, entre as quais o *Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria* e os *Cadernos de Critérios*, que abordam oito pontos a serem trabalhados. São eles: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Mais uma iniciativa do Sistema OCB para apoiar o crescimento do cooperativismo brasileiro.

Márcio Lopes de Freitas
Presidente do Sistema OCB





Apresentação

Esta publicação compõe a série *Caminho para a Excelência*, que tem por finalidade esclarecer as dúvidas das cooperativas participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas sobre o *Modelo de Excelência da Gestão*[®] e os critérios de avaliação utilizados no Programa, bem como auxiliar na implantação e melhoria de práticas de gestão. É uma valiosa ferramenta para as cooperativas que pretendem aprimorar sua gestão e aumentar sua competitividade.

A série *Caminho para a Excelência* é publicada na forma de fascículos, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. Está organizada em 11 volumes:

- ◆ Manual de Autoavaliação e Implementação de Planos de Melhoria
- ◆ Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa¹
- ◆ Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança²
- ◆ Cadernos de Critérios:
 - ◆ Liderança³
 - ◆ Estratégias e Planos
 - ◆ Clientes
 - ◆ Sociedade
 - ◆ Informações e Conhecimento
 - ◆ Pessoas
 - ◆ Processos
 - ◆ Resultados

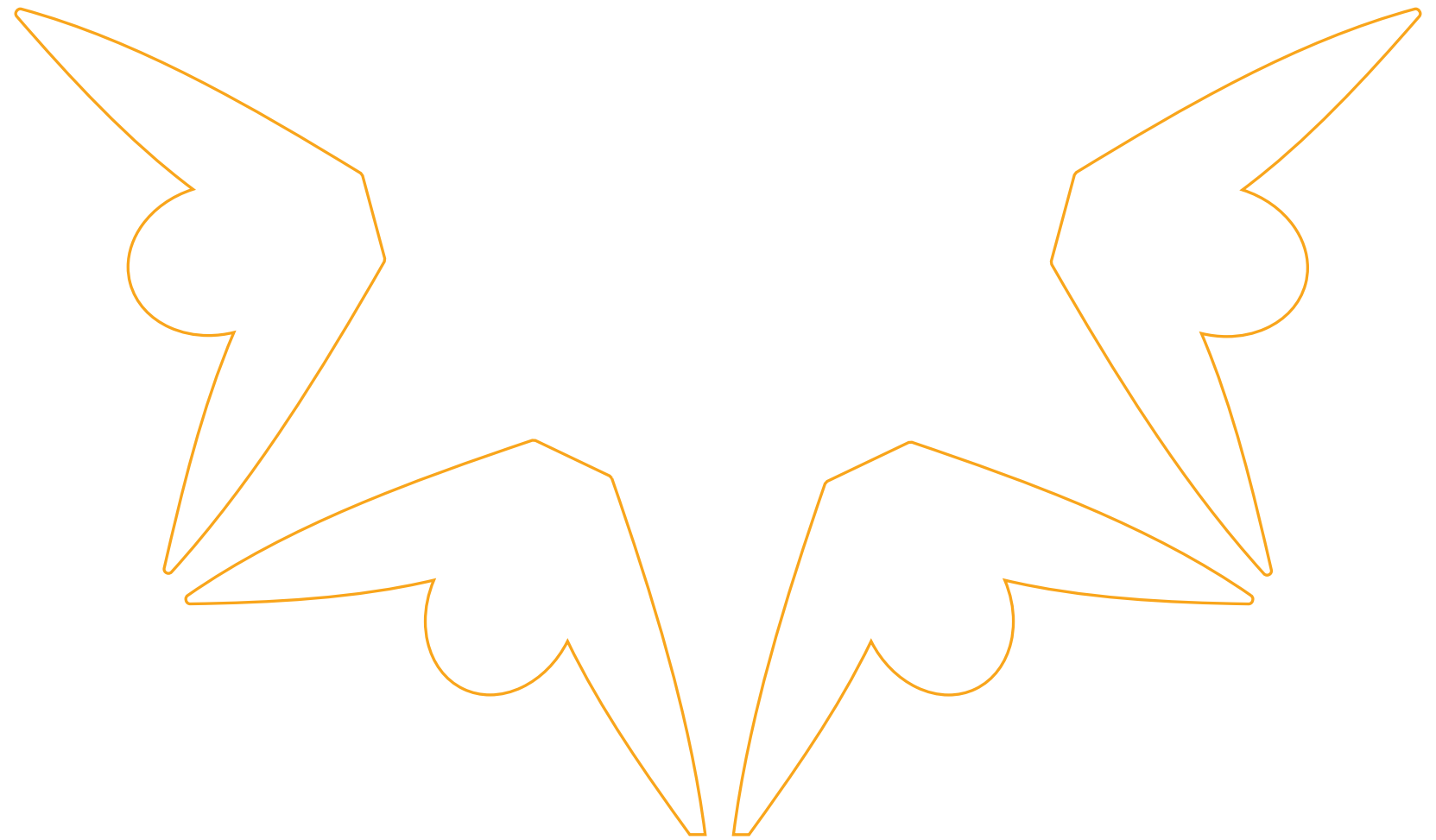
Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos de Critérios* descrevem como os processos gerenciais requeridos nos *Critérios de Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustrações, são apresentados exemplos de cooperativas reconhecidas no Prêmio SESCOOP Excelência de Gestão e também de empresas finalistas, vencedoras ou destaques do Prêmio Nacional da Qualidade, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas. Os Cadernos também trazem exercícios que as equipes das cooperativas podem utilizar para fixar o conteúdo apresentado.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos e exercícios apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – pdgc.brasilcooperativo.coop.br.

¹ Disponível somente na versão digital no site governancacoop.brasilcooperativo.coop.br

² Disponível somente na versão digital no site pdgc.brasilcooperativa.coop.br

³ Na customização do *Modelo de Excelência da Gestão*[®] para o Sistema Cooperativista, o tema Governança não é tratado dentro do critério Liderança, mas, sim, como um critério complementar, que requer processos gerenciais que avaliam as práticas dos princípios da Governança Cooperativa: Autogestão, Igualdade e Equidade, Transparência, Educação e Sustentabilidade. O tema Governança é objeto do fascículo *Manual de Governança Cooperativa*.



Sumário

- 11 INTRODUÇÃO
- 12 O CRITÉRIO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO
 - 13 Informações da cooperativa
 - 15 Identificação das necessidades de informação
 - 22 Desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação
 - 22 Segurança das informações
 - 13 Conhecimento organizacional
 - 15 Identificação e desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes
 - 22 Difusão e utilização do conhecimento
- 43 FIXAÇÃO DO CONHECIMENTO
 - 43 Exercício 1 - Informações da cooperativa
 - 44 Exercício 2 - Identificação de necessidades de informação e desenvolvimento de sistemas
 - 45 Exercício 3 - Ativos intangíveis, análise do ambiente interno e definição das estratégias
 - 46 Exercício 4 - Conhecimento organizacional
 - 47 Exercício 5 - Desenvolvimento e difusão do conhecimento
- 48 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS







Introdução

A velocidade das mudanças que ocorrem nos mercados, nas necessidades dos cooperados e dos clientes, na sociedade e nas operações internas tem exigido o tratamento de uma crescente quantidade de dados, a fim de gerar informações necessárias para a operacionalização e gerenciamento da cooperativa.

A utilização adequada dessas informações requer a identificação de necessidades e a implementação de sistemas para assegurar a agilidade indispensável para alavancar o negócio e promover a integração com partes interessadas. Além disso, é primordial que as pessoas tenham acesso às informações, analisando-as continuamente e as transformando em conhecimento, que deve ser gerenciado pela cooperativa de forma objetiva e prática, com foco em resultados e no fortalecimento de diferenciais competitivos.

Para qualquer cooperativa que busca a excelência da gestão, as informações e o conhecimento são insumos fundamentais para o planejamento estratégico, a comunicação adequada, a melhoria dos processos e o desenvolvimento das pessoas. Eles também promovem a atividade criadora e um ambiente inspirador que levam à melhoria, à inovação e ao aprendizado organizacional.

“Charles Darwin já dizia que não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente, mas a que tem maior capacidade de responder às mudanças. A gestão do conhecimento vai determinar a sobrevivência e a sustentabilidade das empresas. E, por isso, deve estar entre os objetivos estratégicos das companhias.”

Devsen Kruthiventi – Diretor da Tata Projects Limited



O Critério Informações e Conhecimento

O Critério *Informações e Conhecimento* traduz, primordialmente, o Fundamento da Excelência *Decisões fundamentadas*, cuja essência é a tomada de decisões, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análise de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

A cooperativa deve dispor de informações adequadas para apoiar a sua operacionalização e o seu gerenciamento, e usar sistematicamente essas informações para identificar e fortalecer os seus diferenciais favoráveis, a fim de agregar valor ao seu negócio e ampliar sua competitividade.

O *Modelo de Excelência da Gestão*[®] (MEG) destaca a informação e o conhecimento em um critério específico, em decorrência da importância desses temas para a excelência na gestão das organizações. Na figura do MEG, o Critério Informações e Conhecimento aparece como elemento de ligação entre os demais, representado na área de cor branca, pelo fato de permear todo o sistema de gestão. Os temas que compõem esse Critério são referentes às **Informações da cooperativa** e ao **Conhecimento organizacional** e são separados didaticamente, em decorrência da finalidade específica de cada um para apoiar a gestão da cooperativa. É importante também destacar que outros Fundamentos da Excelência são fortemente evidenciados ao longo dos dois temas.

No tema **Informações da cooperativa**, os processos gerenciais relativos às informações para gerenciar a cooperativa decorrem, principalmente, do Fundamento *Liderança transformadora*, pois o êxito na implementação das estratégias é significativamente influenciado pelo acompanhamento dos planos de ação conduzidos pelos dirigentes. Já os processos gerenciais relativos às informações para apoiar a operacionalização da cooperativa enfatizam o Fundamento *Orientação por processos*, pois os envolvidos nos processos são usuários dos sistemas de informação, que devem abastecer ágil e sistematicamente a cooperativa, com dados gerados ao longo dos processos. Esses sistemas devem permitir também que, uma vez tratados, os dados possam ser armazenados e conservados com segurança em registros organizados e, depois, extraídos com rapidez na forma de informações para apoiar os usuários.

No tema **Conhecimento organizacional**, os processos gerenciais requeridos evidenciam a presença dos Fundamentos *Conhecimento sobre clientes e mercados* e *Orientação por processos*, quando visam à identificação metodológica e ao desenvolvimento do diferencial



competitivo agregado pelo conhecimento. Os processos requeridos nesse tema também evidenciam o Fundamento *Aprendizado organizacional*, ao tratar da difusão e utilização do conhecimento na cooperativa, potencializando, por meio do aumento do conhecimento dos profissionais, a melhoria dos processos, produtos e serviços.

Informações da cooperativa

As organizações lidam com uma enorme quantidade de fatos e dados, gerando informações, que são coletadas, tratadas, guardadas e disponibilizadas sistematicamente aos usuários internos e externos, por meio de sistemas de informação. Convém estabelecer as diferenças conceituais entre dados e informações, conforme exposto no quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças conceituais entre dados e informações

Dados	Informações
Disponíveis para manipulação no banco de dados	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionadas em formato de tela e/ou relatório
Viabilizados por meio de coleta de dados	Viabilizadas por meio de sistema gerencial
Não têm foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo

(Fonte: FNQ, *Indicadores de Desempenho*, 2012.)

Um sistema, automatizado ou manual, é aquele que compreende pessoas, máquinas e métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que representam informações de usuários. Particularmente, um sistema de informação para gerenciamento é aquele conjunto organizado de recursos e procedimentos requeridos para coletar, processar e distribuir dados para uso na tomada de decisão.

Em geral, os sistemas de informação são implementados por meio de aplicativos informatizados. No entanto, podem existir importantes sistemas de informação para apoiar a operacionalização



e o gerenciamento, que não utilizam necessariamente soluções informatizadas, tais como: sistemas de informação visuais de gestão à vista, sistemas de pesquisas de opinião de clientes ou dos colaboradores, sistemas de padrões de procedimentos de operação, sistema de painel de indicadores e outros que, pela simplicidade e economia, atendam às necessidades dos usuários e da cooperativa, a um custo competitivo. E que, pela sua importância, necessitam ser gerenciados.

As informações para apoiar a operacionalização da cooperativa são produzidas por sistemas de informação, que organizam as informações exigidas na execução da rotina diária pelos profissionais envolvidos nos processos da cooperativa. Esses usuários, em geral, são colaboradores, mas podem também incluir cooperados, clientes atuais e potenciais, fornecedores, parceiros e outras partes interessadas, que abastecem ou são abastecidas pelos sistemas de informação.

As informações para apoiar o gerenciamento possuem dois objetivos:

- ♦ acompanhar o progresso dos planos de ação – permitindo o monitoramento, pelos dirigentes e demais lideranças, da situação das ações e projetos desdobrados das estratégias formuladas, o que requer um sistema de informação eficiente e que possibilite a pronta intervenção dos dirigentes no caso de desvios de orçamento, atrasos de projetos, falta de recursos ou qualquer outra razão que coloque em risco o êxito dessas estratégias;
- ♦ dar suporte à tomada de decisão – promovendo as avaliações de desempenho de que a cooperativa necessita. São as avaliações do cumprimento de sua missão, do êxito de suas estratégias e de seus processos, produtos e serviços que permitem decidir, em todos os níveis de gerenciamento, sobre as direções a serem dadas aos seus planos.

Os níveis de gerenciamento podem abranger não só o sistema de liderança, como também a própria operação, quando se delega o gerenciamento e a tomada de decisão aos níveis operacionais. Esses sistemas de informação podem ser implementados por meio de sofisticados aplicativos informatizados e de sistemas simples de planilhas e gráficos de controle, atualizados regularmente, conforme o perfil da cooperativa e as exigências dos usuários das instâncias tomadoras de decisão.




É importante também destacar que os sistemas de informação utilizados para apoiar a tomada de decisões compilam dados de diversas instâncias de processos da cooperativa e produzem informações quantitativas e qualitativas, para avaliar a evolução de resultados e o alcance



de metas, no âmbito da análise do desempenho e do gerenciamento dos processos. São exemplos de informações quantitativas os resultados dos indicadores de desempenho, e de informações qualitativas, os relatórios de auditoria, os pareceres, as avaliações especializadas e os laudos técnicos.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 1, para verificar o aprendizado sobre o tema Informações da organização.

Para facilitar a utilização pelos leitores, os processos gerenciais presentes estão sinalizados, utilizando as siglas abaixo:

-  Questionário Primeiros Passos para a Excelência;
-  Questionário Compromisso com a Excelência;
-  Questionário Rumo à Excelência.

Identificação das necessidades de informação

O desenvolvimento e a melhoria dos sistemas de informação devem partir da identificação regular das necessidades de coletar, tratar, guardar e disponibilizar as informações para operacionalizar e gerenciar a cooperativa. As necessidades de informações sempre mudam ao longo do tempo, em virtude da criação de novos produtos, serviços ou processos; alterações na legislação; adoção de novas estratégias e outras alterações que podem ocorrer na cooperativa, no seu ramo e no seu negócio.

Portanto, os usuários dos sistemas de informação devem ser consultados regularmente, para que possam expressar suas necessidades. A cooperativa precisa estabelecer e utilizar canais de comunicação entre os usuários e os responsáveis pelos sistemas de informação, como pesquisas, reuniões ou entrevistas. O quadro 2 apresenta as práticas utilizadas pela Embraer, para identificação das necessidades de informações.



Quadro 2 – Práticas para identificação das necessidades de informação

Prática utilizada pela Embraer

1. Elaboração do Plano Estratégico de TI (os principais executivos da empresa são entrevistados para entendimento dos objetivos de sua área de atuação e são identificadas as necessidades relacionadas aos sistemas atuais).
2. Modelo federativo de TI (estabelece áreas locais de TI, com especialistas que identificam demandas e projetos próprios, que são acompanhados e tratados pelos executivos das áreas/unidades/empresas).
3. Frente eficiência operacional do P3E (cada célula e agrupamento de células identificam e tratam, de forma contínua e ágil, as necessidades de informações relativas aos indicadores de desempenho, à situação de planos, aos projetos e às documentações, entre outros).
4. Inteligência de Mercado (as áreas de inteligência da Embraer situadas na *holding* e nas unidades de negócio identificam e tratam demandas por informações estratégicas, que integram relatórios periódicos produzidos por essas áreas, tais como o *market forecast* ou o informe tecnológico).
5. Pesquisas com partes interessadas (pesquisa de clima, de satisfação dos clientes e com os usuários dos veículos de comunicação. As necessidades de informações são tratadas nos planos de ação das respectivas pesquisas).

(Fonte: FNQ, *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Embraer*, 2014.)

As necessidades de informações dos usuários identificadas devem ser utilizadas no desenvolvimento de novos sistemas ou na melhoria dos sistemas já implantados na cooperativa. Embora nem todos os sistemas de informação sejam informatizados, cabe ressaltar que, atualmente, independentemente do ramo ou porte da cooperativa, a informatização tem um papel importante na configuração da maioria dos sistemas de informação, pois viabiliza a produtividade dos processos e a integração e qualidade da informação. Por isso, muitas cooperativas adotam um plano de informatização, ou similar, que é elaborado, mantido atualizado e implementado periodicamente, considerando as necessidades dos usuários. Esse plano também é mantido alinhado às estratégias da cooperativa, incorporando projetos de sistemas de informação, necessários à sustentação e ao desdobramento dessas estratégias.



Além de outras práticas, desde 2011, a Unimed Missões realiza, a cada dois anos, uma pesquisa de levantamento de necessidades de informação. Essa pesquisa, aplicada a todos os usuários, contempla questões abertas, visando à adequação e à identificação de necessidades mais relevantes para os usuários. Os resultados da pesquisa e as demais necessidades, identificadas por meio dos diversos fóruns existentes na cooperativa, são analisados em reunião da Supervisão, com a participação do Gerente Geral e do Administrador Hospitalar, a fim de priorizar as informações mais relevantes, visando ao estabelecimento de ações para sua sistematização.

(Fonte: Unimed Missões. *Relatório de Gestão*, 2015.)

Os projetos de sistemas de informação podem contemplar, por exemplo, novas necessidades, emergentes do próprio modelo de negócio, e novos tipos de relacionamento com o mercado, cooperados, clientes e fornecedores. Eles podem incluir também a melhoria da produtividade, a reorganização do sistema de trabalho, o aprimoramento do controle, o gerenciamento de riscos e qualquer outra atividade que exija o desenvolvimento ou reconfiguração dos sistemas de informação.

É importante destacar que a atualização do plano de informatização costuma ser realizada em harmonia com a atualização das estratégias da cooperativa, para que o emprego da tecnologia de informação, que representa investimentos significativos, esteja a serviço delas e não seja um fim em si mesmo.

No preparo do plano, a tecnologia da informação tem papel destacado. O acompanhamento da evolução dessa tecnologia e sua incorporação contínua aos sistemas de informação requerem um gerenciamento adequado, em razão dos investimentos, dos prazos para incorporação, das alterações nos processos e das mudanças comportamentais exigidas. Esse gerenciamento, conforme o perfil da cooperativa, pode requerer desde processos menos complexos, com um plano de atualização de tecnologia de *hardware*, *software* e telecomunicações, até abrangentes processos de governança de tecnologia da informação.

Embora haja destaque para as necessidades de dados informatizados, o diagnóstico de necessidades deve abranger também as informações não informatizadas, cujo levantamento deve seguir a mesma lógica. Os responsáveis consultam os usuários e analisam se as estratégias demandam ações para ajustamento do sistema e se a incorporação de tecnologia de informação atualizada pode trazer ganhos. Por exemplo, o sistema de gestão à vista em murais, cujas características seriam projetadas por um comitê da qualidade, considerando-se as demandas dos usuários e as estratégias de pessoal, de processo e de produto, pode passar para plataformas de tecnologia de informação, quando sistemas de monitores eletrônicos se mostrem economicamente viáveis.



A partir de uma demanda dos conselheiros, de qualificar o acesso às informações necessárias à efetividade de sua atuação, a Sicredi Pioneira desenvolveu, em 2011, o Portal de Governança, um banco de dados eletrônicos, cujo objetivo é fomentar a aproximação dos conselheiros administrativos e dos conselheiros fiscais da gestão da cooperativa, por meio da disseminação de informações de cunho econômico e social. O portal é alimentado diariamente, com informações fornecidas pelo presidente do Conselho de Administração e por executivos da cooperativa. As publicações da semana são comunicadas por *e-mail*, com envio do *link* aos conselheiros, e podem ser acessadas no portal, a partir de qualquer local, com uso de senha individual.

(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)

Desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação



Em razão da complexidade e dos altos custos envolvidos no processo de desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação, o emprego de mecanismos gerenciais assume um papel importante para evitar desperdícios ao atender às necessidades da cooperativa com sucesso. Existem aspectos críticos que podem e devem ser considerados, para o sucesso de cada uma dessas atividades, conforme o porte do sistema, e que são apresentados no quadro 3.

Quadro 3 – Desenvolvimento e implantação dos sistemas de informação

Atividade	Aspectos importantes
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">◆ Ferramentas de projetos de sistemas de informação;◆ Metodologia de desenvolvimento;◆ Equipes de projeto com representantes de usuários;◆ Capacitação de corpo técnico;◆ Consideração de lições aprendidas;◆ Aproveitamento de investimentos realizados;◆ Conversões de bancos de dados;◆ Testes de integridade de programas;◆ Testes de coesão entre módulos;◆ Testes de fornecimento de serviços;◆ Testes de aceitação de usuários.
Implantação	<ul style="list-style-type: none">◆ Metodologias de implantação;◆ Administração das mudanças;◆ Consideração de lições aprendidas;◆ Informação, treinamento e suporte aos usuários;◆ Ensaios e testes-piloto;◆ Tratamento de anomalias;◆ Ensaios de recuperação de desastre;◆ Acompanhamento de performance;◆ Medição da satisfação do usuário.



O desenvolvimento e a implantação dos sistemas de informação precisam ser gerenciados, para assegurar o atendimento pleno das necessidades dos usuários. Os métodos especializados de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação em aplicativos informatizados, em geral, abrangem, com seus elementos, o processo de desenvolvimento, implantação e atualização.

Entre as ferramentas gerenciais relacionadas à estruturação desses sistemas, podem ser citadas as práticas proativas cobertas pelas normas ISO associadas a *software*, bem como padrões mais detalhados para desenvolvimento e operação de sistemas, como o *Capability Maturity Model Integration (CMMI) do Software Engineering Institute*, da Carnegie Mellon.

Muitas vezes, esse processo é gerenciado em conjunto com fornecedores externos especializados em serviços de informática, que, pela natureza do seu negócio, adotam, na gestão de seu processo de produção de soluções, esse tipo de metodologia.

Na Unimed Vitória, a área de tecnologia da informação suporta as áreas de negócio, com atendimento de chamados (incidentes e requisições) e de demandas dos projetos (estratégicos e operacionais). A cooperativa, a partir de conceitos de metodologias ágeis, adaptou uma forma de trabalho, que engloba tanto os itens de desenvolvimento que chegam pelas filas de suporte (incidentes e requisições), quanto as demandas dos projetos (estratégicos e operacionais) que envolvem desenvolvimento de software. O fluxo do processo adotado está representado na figura 1.

Figura 1 – Processo de gestão de atividades de suporte e projetos de desenvolvimento de software da Unimed Vitória



(Fonte: SESCOOP. *Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014, 2015.*)



Na Master Sistemas Automotivos, os projetos de sistemas de informação, oriundos das necessidades identificadas, seguem um fluxo de aquisição e desenvolvimento de *software*, que vai desde o detalhamento do escopo até a gestão da implantação e operação do *software* adquirido ou desenvolvido. A demanda gerada pelo solicitante é cadastrada pelo usuário-chave, por meio de um chamado para a TI. Os analistas de negócio da TI Corporativa avaliam a solicitação de aquisição de *software* quanto à viabilidade de implementação. O levantamento de requisitos é realizado juntamente com o usuário e a equipe de Infraestrutura da TI. Após a definição do escopo, os analistas de negócio executam uma pesquisa de prospecção, para identificar potenciais fornecedores para o sistema solicitado. Após aprovação e contratação do serviço, o analista de negócio participa das definições de cronograma do projeto e solicita entregas programadas de relatórios da situação do desenvolvimento, por parte da contratada, conforme necessidade.

(Fonte: FNQ, *Relato organizacional da Master Sistemas Automotivos*, 2014.)

Para o desenvolvimento e manutenção dos sistemas de informação não informatizados (como, por exemplo, gestão à vista, controles visuais, manuais e documentos para operação manual, entre outros), as práticas podem variar, mas também devem abranger as atividades de desenvolvimento e implantação dos sistemas, a fim de garantir o atendimento pleno das necessidades levantadas. Para essa finalidade, podem ser empregados métodos de gestão de projetos, de melhoria contínua, de controle da qualidade ou de tratamento de anomalias, que incorporem, de uma forma ou de outra, os conceitos de planejamento, execução, verificação e aprendizado.

Nos dias de hoje, a indústria de tecnologia da informação evolui rapidamente, a fim de proporcionar soluções cada vez melhores para o gerenciamento da informação nas organizações. A promoção de canais de comunicação suportados pela tecnologia da informação com cooperados, clientes, fornecedores e parceiros deve estar voltada para permitir alavancar o negócio e promover a integração das informações. A atualização tecnológica dos sistemas de informação é um grande desafio, não só em razão da complexidade da tecnologia e da velocidade do desenvolvimento, mas, principalmente, por causa da dificuldade de avaliar as tecnologias necessárias para sustentar as estratégias e produzir diferenciais competitivos para a cooperativa.

A cooperativa que busca a excelência incorpora práticas para monitorar as tecnologias de informação emergentes e selecionar aquelas que se tornarão úteis, a fim de assegurar a sua atualização. Para isso, recorre a especialistas internos ou externos, que acompanham, sistematicamente, o estado da arte da tecnologia da informação em publicações especializadas, feiras e congressos; analisam experiências de outras cooperativas, dentro



ou fora do ramo, e de outras organizações; e estudam os benefícios que esses aceleradores tecnológicos podem adicionar às suas estratégias, para que tenham êxito, recomendando soluções e compatibilizando com os recursos disponíveis para investimento em tecnologia da informação.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 2, para realização da autoavaliação dos processos de identificação de necessidades de informação e de desenvolvimento de sistemas de informação.

Segurança das informações



A gestão da segurança das informações abrange os aspectos necessários para garantir a atualização, preservação da confidencialidade e a integridade das informações. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída, bem como dos métodos de processamento. O quadro 4 apresenta exemplos de práticas comuns utilizadas pelas cooperativas para preservar a segurança das informações.

Quadro 4 – Práticas comuns para manter a segurança das informações

Aspecto	Prática
Confidencialidade	<ul style="list-style-type: none">◆ Política de segurança da informação;◆ Definição de perfil de usuário;◆ Controle de <i>logs</i> de acesso aos sistemas;◆ Acesso controlado aos sistemas e à rede interna por meio de senhas;◆ Termo de confidencialidade;◆ Acesso aos ambientes controlados por meio de biometria e câmeras.
Integridade	<ul style="list-style-type: none">◆ Antivírus;◆ <i>Firewall</i>;◆ <i>Backup</i>;◆ Digitalização de documentos com aval legal;◆ Internet redundante.
Atualização	<ul style="list-style-type: none">◆ Controle de versões dos sistemas;◆ Auditorias de sistemas;◆ Existência de campos nos sistemas com estrutura para validação;◆ Integração dos sistemas.



A ISO série 27000 (2013) fornece um modelo para o estabelecimento, implementação, operacionalização, monitoramento, revisão, manutenção e melhoria da proteção dos ativos de informação, visando ao alcance dos objetivos propostos pela organização, com base numa correta avaliação e gestão dos riscos. Ela estabelece parâmetros para a manutenção de um Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI).

Para manter a segurança de suas informações, a cooperativa deve estabelecer políticas de segurança das informações; avaliar e tratar os riscos relativos a essa segurança; estabelecer responsabilidades e estruturas para viabilizar a política; definir níveis de classificação, acesso e propriedade das informações; e implementar ferramentas de proteção de instalações e de bancos de dados, além de mecanismos que assegurem a continuidade dos serviços de informação em situações emergenciais.

A inexistência de práticas para o gerenciamento da segurança das informações pode expor a cooperativa a situações adversas, tais como:

- ♦ criação de gargalos ou problemas operacionais para cooperados, clientes e outras partes interessadas, em razão de atrasos ou descompassos nos ciclos de atualização de suas informações;
- ♦ perdas de competitividade, ou de ativos, resultantes de ocorrência de roubo ou fraudes de informações, em decorrência da proteção inadequada em relação à confidencialidade;
- ♦ descontinuidade operacional causada por perda irreversível de suas informações, incluindo bibliotecas de aplicativos de *software*, em consequência de desastres;
- ♦ e interrupções de acesso às informações, decorrentes de falhas de infraestrutura e do serviço de geração e de comunicação de dados.

Há de se ressaltar que as práticas para segurança da informação não devem se limitar aos dados em meio eletrônico, devendo incluir também as informações disponíveis em meios físicos (tais como estudos, relatórios, formulários, *flip charts* utilizados em reuniões, manuais, entre outros).

Atualização das informações

A atualização visa a garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais para tomar decisões e realizar seu trabalho, não havendo pendências de registros de fatos e lançamentos de documentos nos sistemas de informação.



O nível de atualização das informações pode variar de acordo com a necessidade dos usuários. Por outro lado, podem existir limites técnicos ou financeiros, de áreas abastecedoras de dados ou de áreas geradoras de informações, para poder atender às necessidades de atualização na frequência ideal. Sabe-se, por exemplo, que atualizações de dados e recuperação de informações *on line* consomem mais recursos computacionais para assegurar bom tempo de resposta ao usuário, do que se forem efetuadas em pacotes (*batches*), que consomem menos recursos, mas aumentam o tempo de atualização.

Frequentemente, uma área abastecedora de dados não possui recursos suficientes para alimentar os sistemas de informação, em tempo real, para atender às necessidades dos usuários da informação. A cooperativa deve gerenciar o nível de atualização requerida, considerando os investimentos necessários para que isso seja possível, minimizando os impactos decorrentes do não atendimento a essas necessidades.

Por meio do planejamento da integração dos sistemas de informação, com envolvimento dos usuários das diversas áreas, o nível de atualização requerido e as prioridades devem ser estabelecidos proativamente, visando a harmonizar os interesses e minimizar impactos da não atualização sistemática de informações críticas, de acordo com o requerido.

Confidencialidade das informações

O gerenciamento da confidencialidade das informações da cooperativa abrange o estabelecimento e a implementação de políticas de controle do acesso autorizado aos seus sistemas de informação, o que inclui as informações impressas em documentos.

O controle de acesso autorizado aos sistemas e bancos de dados compreende ou contém regras de uso de senhas e outros dispositivos de reconhecimento do usuário autorizado, bem como de atualização sistemática de ferramentas de proteção do acervo de informações, contra apropriação indébita de documentos ou fraude eletrônica.

A administração do acesso aos documentos impressos possui regras de classificação no ato da geração, manuseio e cópias desses documentos e de mecanismos de controle de posse de documentos, classificados por meio de inspeções regulares, como, por exemplo, auditorias de segurança.

A classificação de documentos pode incluir categorias diferenciadas, como, “somente uso interno”, “confidencial”, “confidencial restrito” ou “confidencial registrado”, de acordo com o tipo de informação e do perfil da cooperativa, e permite estabelecer salvaguardas para defesa jurídica contra eventuais vazamentos não autorizados.



A PromonLogicalis classifica suas informações em quatro níveis, conforme apresentado na figura 2.

Figura 2 – Níveis de classificação de informações

Informação confidencial

É aquela assim definida pelo cliente, pela organização ou pelo emitente da informação, cuja divulgação e acesso são limitados a determinadas pessoas, em função de suas atividades. A divulgação ou acesso indevido a essas informações pode causar sérios danos aos negócios da organização.

Controles a que as informações podem estar sujeitas: cópias controladas, acesso restrito, registro de acesso, controle de versão, fluxo de aprovação e descarte seguro obrigatório.

Informação restrita

Recebe essa classificação toda informação cuja divulgação ou acesso é limitado a um grupo de profissionais definidos. A divulgação ou acesso indevido às informações dessa classe pode afetar a organização direta ou indiretamente, com sensíveis prejuízos operacionais.

Controles a que as informações podem estar sujeitas: cópias controladas, acesso restrito, controle de versão opcional para documentos, fluxo de aprovação operacional para documentos e descarte seguro obrigatório.

Informação proprietária

Recebe essa classificação toda informação cuja divulgação ou acesso é apenas limitado aos funcionários da organização. Em casos excepcionais e com a devida autorização, terceiros poderão acessar informações proprietárias. A divulgação ou o acesso indevido às informações dessa classe pode provocar situações incômodas, porém, de baixo risco.

Controles a que as informações podem estar sujeitas: acesso restrito e descarte seguro.

Informação pública

É aquela que pode ser livremente obtida, adquirida ou divulgada, porém não pode ser interpretada como de domínio público. É importante considerar que a informação assim classificada pode ser protegida por direitos autorais.

(Fonte: FNQ, *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da PromonLogicalis*, 2014.)

É comum que as regras de confidencialidade sejam incorporadas em códigos de conduta para os colaboradores, em cláusulas de confidencialidade de contratos com fornecedores, parceiros



e clientes, e, eventualmente, conforme o perfil da cooperativa, até na forma de codificação e exibição de informações, interna ou externamente, por exemplo, das formulações secretas de componentes de seus produtos, de acordo com condições previstas nas políticas.

Integridade das informações

A cooperativa deve possuir mecanismos para assegurar o uso de informações corretas e confiáveis, que buscam a salvaguarda da exatidão e integridade da informação e dos métodos de processamento. Essas salvaguardas são implementadas por meio de métodos de:

- ♦ verificação de autenticidade de documentos de entrada e saída, eletrônicos ou impressos;
- ♦ verificação de consistência, integridade e exatidão de dados de entrada no sistema de informação;
- ♦ controle de arquivos armazenados, magnéticos ou não;
- ♦ controle de modificações e de autoria de registros;
- ♦ inspeção de qualidade de relatórios, controle de versões e licenças dos aplicativos informatizados e de qualquer outra ferramenta que promova a garantia da qualidade da informação.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 3, para verificação do aprendizado de conceitos sobre segurança das informações.



Conhecimento organizacional

No Caderno Estratégias e Planos, é tratado o processo gerencial relativo aos ativos intangíveis. Conforme glossário dos Critérios de Excelência (FNQ, 2013), “os ativos intangíveis são bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como ‘patrimônio’ da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor”. O conhecimento é um ativo intangível tão relevante, que merece, no MEG, um tratamento particular. Peter Drucker já dizia, no ano 2000, que a Era do Conhecimento está emergindo e, diferentemente da Era Industrial, nessa nova Sociedade, a criação e o gerenciamento do conhecimento são fatores decisivos no ambiente competitivo.

Davenport e Prusak (1999) conceituam o conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.

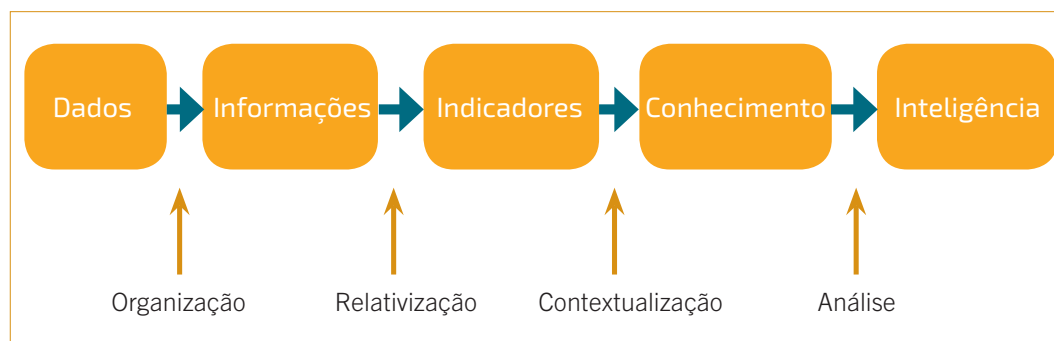
Segundo a FNQ (2005), a gestão do conhecimento é um processo sistemático, intencional e alinhado à estratégia, que visa a gerar, preservar e compartilhar o conhecimento organizacional, para o aumento dos ativos tangíveis e intangíveis. Os sistemas de gestão do conhecimento, em geral, possuem algumas características em comum:

- a) buscam entender quais são os conhecimentos estratégicos para a organização;
- b) identificam as fontes apropriadas (internas/externas) de conhecimentos;
- c) promovem a capacitação permanente;
- d) implementam metodologias para a criação e disseminação do conhecimento;
- e) gerenciam o capital de conhecimento criado pelas pessoas;
- f) monitoram a produção de conhecimento estratégico da organização e a sua não utilização pela concorrência;
- g) adequam as soluções de tecnologia da informação às propostas da gestão do conhecimento.



Para o melhor entendimento dos processos gerenciais, relativos ao tema **Conhecimento organizacional**, é importante apresentar o fluxo de geração de conhecimento e inteligência nas organizações, exposto na figura 3. Como versa o Fundamento da Excelência *Decisões fundamentadas*, o conhecimento é gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análise de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

Figura 3 – Fluxo de geração de valor e inteligência



(Fonte: FNQ, *Indicadores de Desempenho*, 2012.)

Por mais robusta que seja a estrutura de armazenamento e de gestão das informações e indicadores, isoladamente, ela não trará vantagem competitiva a nenhuma cooperativa. Cabe o último e decisivo elo no contexto: a sua capacidade de transformar o conjunto de indicadores e informações em conhecimento contextualizado, que, a partir de análises específicas, gera a inteligência necessária para promover decisões com risco controlado de sucesso.

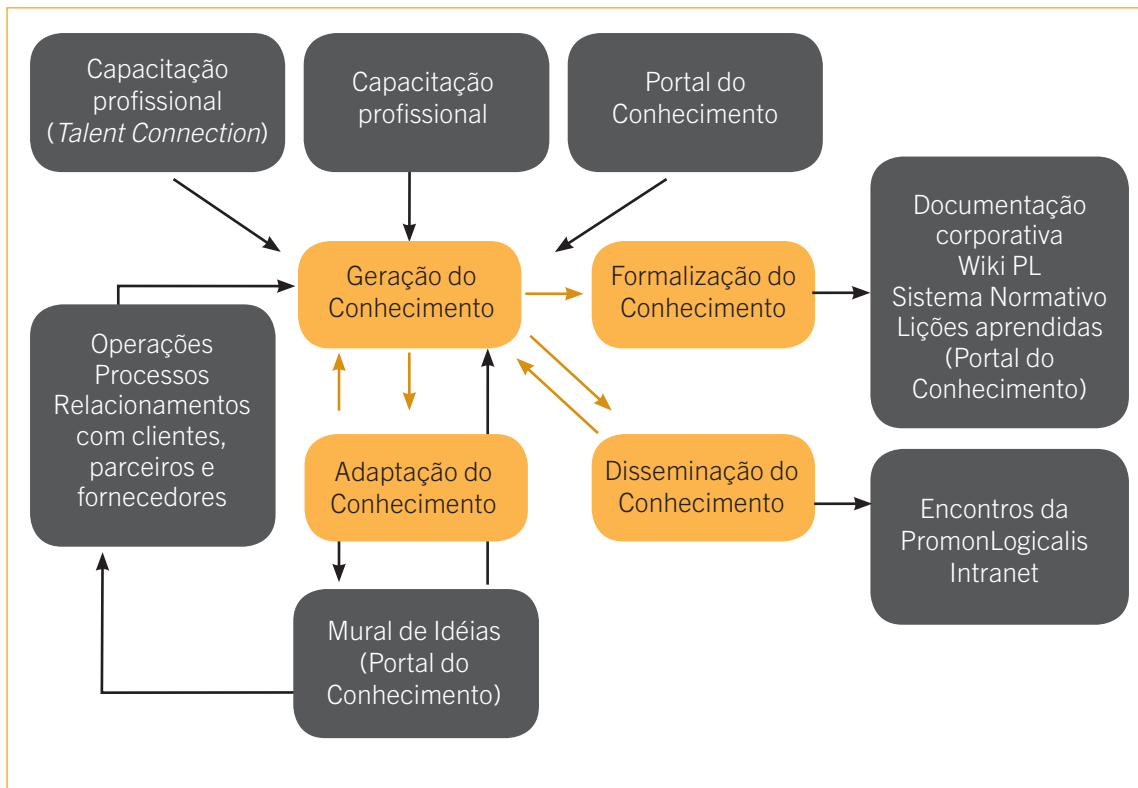
Como contrapartida, a abordagem japonesa para a gestão do conhecimento reconhece que a criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de “processamento” de informações objetivas, mas depende também de *insights*, intuição e palpites tácitos e subjetivos gerados coletivamente (Nonaka, 2006).

Seja qual for a abordagem fundamental, o tema **Conhecimento organizacional** enfoca as ações gerenciais que visam a gerir o conhecimento corporativo, de forma a transformar o conhecimento existente em vantagem competitiva sustentável.

A PromonLogicalis (2014) adota um modelo sistêmico de gestão de conhecimento, apresentado na figura 4.



Figura 4 – Modelo Sistêmico de Gestão do Conhecimento



(Fonte: FNQ, *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da PromonLogicalis*, 2014.)

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 4, para verificar o aprendizado sobre os conceitos do tema Conhecimento organizacional.

Identificação e desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes



A cooperativa deve identificar e reconhecer claramente qual é o seu acervo de conhecimentos críticos, a fim de possibilitar um foco especial no seu desenvolvimento. Isso pode ser realizado pela análise crítica consensual dos gestores e especialistas seniores envolvidos com o ativo intangível, utilizando, por exemplo, ferramentas como *brainstorming*, análise de Pareto e diagramas de espinha-de-peixe.



Os conhecimentos críticos a serem diagnosticados podem incluir aqueles relativos aos cooperados, aos clientes e mercados, aos produtos, processos e tecnologias, às pessoas, aos fornecedores, aos relacionamentos e articulações, e à memória organizacional.

Davenport e Prusak (1999) sugerem a documentação de um Mapa de Conhecimento (o mapa geralmente já existe nas organizações, porém, de forma fragmentada e não documentada). Criar um mapa organizacional é uma questão de combinar os conhecimentos individuais que, geralmente, existem somente de forma tácita. As organizações que elaboram mapas de conhecimento, em geral, fazem uso de pesquisas, nas quais perguntam aos funcionários que conhecimentos eles têm e aonde eles obtêm o conhecimento que precisam para executar seu trabalho. É necessário, todavia, que o enfoque desse diagnóstico não se limite apenas ao conhecimento existente e o inclua também o conhecimento necessário, que muitas vezes ainda precisa ser desenvolvido.

Na AES Sul (2014), os conhecimentos são identificados por meio dos Comitês de Gestão do Conhecimento e Comitês de Avaliação de Desempenho com os gestores, mapeando os processos e conhecimentos necessários, nível de importância e se é tácito ou explícito, bem como o tempo que é preciso para desenvolver sucessores. O Comitê de Gestão do Conhecimento é composto pela liderança da empresa que, sob a coordenação da área de Treinamento, realiza o Mapeamento dos Conhecimentos Críticos necessários para a empresa estabelecer sua estratégia e atingir sua Visão. Uma vez mapeados os conhecimentos críticos, é avaliado o quadro de colaboradores que detêm esses conhecimentos, validando com os Diretores a aderência aos conhecimentos apontados e as lacunas de desenvolvimento das equipes. Em seguida, é estabelecido um plano de trabalho para disseminação a outros colaboradores das áreas e para documentar aqueles que são apenas tácitos ou empíricos, de modo que a organização tenha a condição de reter o conhecimento e transmiti-lo para a força de trabalho envolvida.

(Fonte: FNQ, *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da AES Sul*, 2014.)

Uma vez identificados os conhecimentos críticos, é necessário classificá-los utilizando critérios definidos. Essa classificação visa a priorizar os conhecimentos mais importantes, que devem ser desenvolvidos e difundidos. Os critérios de classificação podem variar em função do porte ou ramo da cooperativa e, geralmente, incluem avaliações de aspectos como pertinência, valor, confiabilidade, propósito, redundância, grau de incerteza ou outros parâmetros.



Davenport e Prusak (1999) sugerem a codificação dos conhecimentos em uma taxonomia composta por sete dimensões:

1. Tácito – Explícito;
2. Não passível de ensino – Passível de ensino;
3. Não articulado – Articulado;
4. Não observável em uso – Observável em uso;
5. Substancial – Esquemático;
6. Complexo – Simples;
7. Não documentado – Documentado.

Na Master Sistemas Automotivos, a identificação de conhecimentos críticos é feita por meio do Mapeamento dos Processos e da definição das atividades principais de cada processo. Os critérios utilizados para classificar cada um dos conhecimentos como essenciais são: difícil aquisição, difícil de repor, impacto forte no produto, impacto forte no processo, pode descontinuar o processo, alto investimento e alto investimento em pessoas.

(Fonte: FNQ, *Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Master Sistemas Automotivos*, 2014.)

A partir da priorização de quais são os conhecimentos mais importantes, a cooperativa deve estabelecer métodos para desenvolvê-los. Alguns exemplos de práticas, comumente utilizadas para o desenvolvimento de conhecimentos, são:

- ♦ treinamentos;
- ♦ estabelecimento de equipes de conhecimento;
- ♦ contratação e formação de especialistas;
- ♦ incentivo à formação acadêmica;
- ♦ aquisição de tecnologia;
- ♦ estabelecimento de equipes para melhoria de processos;
- ♦ práticas de aprendizado organizacional (vide Caderno Liderança);
- ♦ centros de competência;
- ♦ pesquisa e desenvolvimento;
- ♦ comunidade de práticas;



- ♦ registros de lições aprendidas;
- ♦ práticas de fomento à inovação;
- ♦ busca de melhores práticas;
- ♦ *benchmarking*.

Algumas dessas práticas são caracterizadas por redes (informais e auto-organizadas, que podem se tornar formais durante o tempo). Conforme exemplo de Davenport e Prusak (1999), comunidades de conhecimento se aglutinam por interesses comuns e, em geral, relacionam-se, pessoal ou virtualmente, para compartilhar conhecimento e resolver problemas em conjunto. Nesses casos, a cooperação acaba por desenvolver conhecimento novo dentro da organização.

O quadro 5 apresenta as principais práticas utilizadas pela Castrolanda, para desenvolvimento do conhecimento.

Quadro 5 – Práticas para desenvolvimento do conhecimento

Prática	Descrição
Descrição e treinamento do procedimento operacional	As áreas, com o apoio da equipe do SGI, descrevem os procedimentos operacionais e treinam todos os membros da equipe, para que haja, além da padronização, a revisão contínua das melhores práticas.
MASP	Os colaboradores são treinados para utilizar a metodologia MASP e idealizam soluções, oportunizando a melhoria e inovação dos processos.
<i>Benchmarking</i>	Programa corporativo, que dá às pessoas a oportunidade de visitar empresas que são reconhecidas como referência, em busca das melhores práticas. No retorno, os colaboradores fazem um relatório e negociam com os gestores a implantação de inovações ou melhoria de procedimentos.
Kaizen	Também é um programa, por meio do qual os colaboradores formalizam ideias para melhorar os procedimentos, em busca de redução de despesa ou aumento de receita.

(Fonte: Castrolanda, *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)



Seja qual for a prática adotada, o “denominador comum de todos esses esforços é a necessidade de se alocar tempo e espaço apropriados para criação ou aquisição de conhecimento. Em empresas que destinam recursos a essa finalidade, espaço não significa somente laboratórios e bibliotecas [...]; significa também lugares de reunião aonde circulam funcionários envolvidos com o trabalho do conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Esse ambiente favorável à geração de conhecimento é fator essencial para estimular a criatividade e o desenvolvimento de conhecimento.

Difusão e utilização do conhecimento



Uma vez identificado seu acervo de conhecimentos críticos, a cooperativa pode focar o seu tratamento e seu compartilhamento de forma mais eficiente. Os conhecimentos devem ser difundidos aos colaboradores e demais partes interessadas que tenham necessidade explícita de utilizá-los.

Os mecanismos de compartilhamento do conhecimento abrangem práticas, como: o intercâmbio de experiência entre os profissionais, instrutoria interna, boletins técnicos, seminários com especialistas, grupos de usuários, *workshops*, concursos de ideias bem-sucedidas, bancos de dados de conhecimento, entre outras. O objetivo é que os conhecimentos possam ser rápida e facilmente acessados e utilizados, sempre que pertinente.

Na Sicredi Pioneira, os colaboradores que participam de eventos, seminários, treinamentos e intercâmbios são convidados a criar um resumo do conteúdo para ser publicado na Rede Colaborativa Pioneira, no espaço destinado para o compartilhamento do conhecimento.

(Fonte: Sicredi Pioneira. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

A C. Vale utiliza diversas práticas para difundir o conhecimento, como: treinamentos presenciais para o repasse de conteúdos; fóruns de cursos à distância, em que os funcionários podem compartilhar o conhecimento adquirido e a percepção sobre o tema; espaço no portal da Universidade Corporativa, para que os funcionários possam comentar sobre artigos e livros lidos; grupos de melhoria contínua; encontros semanais para a discussão do conteúdo de livro lido pelos funcionários da área; e promoção de *workshops* e reuniões, em que são repassadas orientações sobre a cultura e os procedimentos da cooperativa.

(Fonte: C.Vale. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015)



Em 2014, a área de T&D/GERH da Unimed BH lançou o Programa de Multiplicadores do Conhecimento, que tem como objetivo preservar e disseminar o conhecimento interno, além de motivar e reconhecer talentos, fornecendo aprendizagem como apoio às metas da cooperativa. Outra metodologia que apoia o compartilhamento do conhecimento é a metodologia de gerenciamento de projetos, que prevê a realização de reuniões de lições aprendidas, que se tornam disponíveis para orientar a realização de futuros projetos. Como parte do desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão (SIG) e da certificação dos processos internos, as políticas e os procedimentos estão descritos, documentados e registrados, de modo a serem apropriados pela cooperativa por meio de portal na intranet. Além da documentação, o SIG disponibiliza treinamentos *on line*, que foram desenvolvidos pelos colaboradores da Coordenação de Processos e Qualidade, para disseminação dos conceitos de processos e qualidade.

(Fonte: Unimed BH. *Relatório de Autoavaliação do PDGC*, 2015.)

Para Davenport e Prusak (1999), embora a difusão formalizada do conhecimento seja esperada, um dos elementos essenciais para essa transferência é a adoção de estratégias específicas, para incentivar trocas espontâneas e não estruturadas de conhecimentos. Um dos exemplos de práticas nesse sentido é o *job rotation*, em que o rodízio de executivos viabiliza o entendimento de todo o processo e, conseqüentemente, o compartilhamento de conhecimento.

No capítulo *Fixação do conhecimento*, está disponível o exercício 5, relativo aos processos de desenvolvimento e difusão dos conhecimentos mais importantes, para associar com práticas da cooperativa.



Fixação do conhecimento

Exercício 1 – Informações da cooperativa

Completar as frases abaixo, relacionando o texto da coluna da esquerda com o complemento apresentado na coluna da direita.

1. A coleta, o processamento, o armazenamento e a disponibilização das informações são:	() informações que, quando tratadas, produzem conhecimentos.
2. A tomada de decisão, o planejamento estratégico, o acompanhamento da implantação de projetos e planos de ação e a comunicação interna são:	() exemplos de sistemas de informação não informatizados.
3. Planilhas eletrônicas, ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), <i>software</i> do sistema de gestão da qualidade e intranet são:	() exemplos de processos gerenciais para os quais as informações são insumos fundamentais.
4. As medições, as avaliações, as auditorias, as análises de desempenho e de riscos, os laudos técnicos e a experimentação oferecem:	() atividades realizadas por meio dos sistemas de informação.
5. Gestão à vista, pesquisas de opiniões, padrões e procedimentos de operação e painel de indicadores são:	() exemplos de sistemas de informação informatizados.



Exercício 2 – Identificação de necessidades de informação e desenvolvimento de sistemas

Utilizando o quadro abaixo, realize uma autoavaliação dos processos de identificação das necessidades de informação e de desenvolvimento dos sistemas de informação, identificando eventuais lacunas e descrevendo aquelas práticas já utilizadas. A cooperativa deve também identificar eventuais melhorias que serão incorporadas à gestão, após a leitura deste Caderno de Excelência.

Questão			Autoavaliação
1. As informações necessárias para apoiar o gerenciamento da cooperativa estão identificadas?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite as principais informações para apoiar o gerenciamento da cooperativa.
2. As informações necessárias para apoiar a operacionalização da cooperativa estão identificadas?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite as principais informações para apoiar a operacionalização da cooperativa.
3. Há métodos formais para identificação regular das necessidades de informação?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Descreva brevemente o método utilizado pela cooperativa.
4. As necessidades de informação identificadas são utilizadas no desenvolvimento de sistemas de informação?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite os principais sistemas de informação utilizados pela cooperativa.
5. Há práticas padronizadas para o desenvolvimento dos sistemas de informação?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Descreva brevemente a prática utilizada pela cooperativa para desenvolver seus sistemas de informação.
6. Os padrões das práticas de desenvolvimento dos sistemas de informação estão documentados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite o nome dos documentos que padronizam a prática.



7. Há práticas padronizadas para a implantação dos sistemas de informação?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Descreva brevemente a prática utilizada pela cooperativa para implantar os sistemas de informação.
8. Os padrões das práticas de implantação dos sistemas de informação estão padronizados?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Cite o nome dos documentos que padronizam a prática.

Melhorias

A cooperativa irá implantar melhorias após a leitura deste Caderno?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Quais:
---	------------------------------	------------------------------	--------



Exercício 3 – Segurança das informações

Associe os conceitos e exemplos de práticas apresentados na coluna da direita com cada um dos aspectos da segurança da informação apresentados na coluna da esquerda.

(1) Integridade	<input type="checkbox"/> <i>backup</i>
(2) Confidencialidade	<input type="checkbox"/> salvaguarda da exatidão e completeza da informação recebida
(3) Atualização	<input type="checkbox"/> controle de acesso aos sistemas
	<input type="checkbox"/> integração dos sistemas
	<input type="checkbox"/> acesso às informações somente por pessoas autorizadas
	<input type="checkbox"/> controle de arquivos armazenados
	<input type="checkbox"/> controle de versões de documentos
	<input type="checkbox"/> classificação de documentos
	<input type="checkbox"/> uso de informações atuais para a tomada de decisão
	<input type="checkbox"/> internet redundante
	<input type="checkbox"/> termo de confidencialidade
	<input type="checkbox"/> digitalização de documentos



Exercício 4 – Conhecimento organizacional

Preencha as lacunas de cada sentença, utilizando o banco de palavras.

A Era do Conhecimento está emergindo e, diferentemente da Era Industrial, nessa nova Sociedade a _____ e o _____ do conhecimento são fatores decisivos no ambiente competitivo.

O conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou _____, mas também em rotinas, _____, práticas e _____ organizacionais.

A gestão do conhecimento é um processo sistemático, intencional e alinhado à estratégia, que visa a gerar _____ e compartilhar o conhecimento organizacional, para o aumento dos _____ tangíveis e intangíveis.

O conhecimento é gerado a partir do _____ de informações obtidas em medições, avaliações e análise de desempenho, _____, de retroalimentações e de _____.

A cooperativa deve ter a capacidade de transformar o seu conjunto de _____ e informações em _____ contextualizado, que, a partir de análises específicas, gera a _____ necessária para promover decisões com risco controlado de sucesso.

O tema **Conhecimento organizacional** enfoca as _____ gerenciais, que visam a gerir o conhecimento corporativo, de forma a transformar o conhecimento existente em _____ competitiva sustentável.

Banco de palavras

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. inteligência | 9. gerenciamento |
| 2. vantagem | 10. experiências |
| 3. criação | 11. indicadores |
| 4. riscos | 12. normas |
| 5. repositórios | 13. conhecimento |
| 6. ativos | 14. ações |
| 7. tratamento | 15. preservar |
| 8. processos | |



Exercício 5 – Desenvolvimento e difusão do conhecimento

Utilizando o quadro abaixo, listar para cada conhecimento considerado mais importante pela cooperativa: o motivo pelo qual o conhecimento é um dos mais importantes e as práticas utilizadas para o seu desenvolvimento e difusão.

Conhecimento	Motivo (por que o conhecimento é importante)	Práticas para desenvolvimento	Práticas para difusão



Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Norma ABNT NBR 27001: Gestão de continuidade de negócios**. ABNT: 2013.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico na gestão empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CASTROLANDA. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

C. VALE. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

DAVENPORT, T.H. PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. **Knowledge work. Executive excellence**, v17, Iss4, pg.11, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 20ª edição. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2013.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão dos intangíveis. Relatório do Comitê Temático**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Indicadores de Desempenho - Estruturação do Sistema de Indicadores Organizacionais**. 3ª ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da AES Sul**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Embraer**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da Master Sistemas Automotivos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Relato Organizacional e Caderno de Evidências da PromonLogicalis**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014.

ITSMSF UK. **An Introductory Overview of ITIL® 2011**. TSO, London, 2012.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

OVERVIEW ITIL. Disponível em <http://os.itil.org/>.



ROSSINI, Alessandro. **Administração de sistema de informação e gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira, 2003.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança – Ciclo 2013/2014**. Brasília, 2015.

SICREDI PIONEIRA RS. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

UNIMED BH. **Relatório de Autoavaliação do PDGC**. 2015.

UNIMED MISSÕES. **Relatório da Gestão**. 2015.

WHAT IS COBIT 5? Disponível em <http://www.isaca.org/cobit/pages>.



Série Caminho para a Excelência

Título	Objetivo	Público-alvo
Manual de Autoavaliação e implementação de melhorias	Fornecer uma visão global do ciclo PDCL (<i>Plan, Do, Check, Learn</i> , que, traduzidos significam: Planejar, Realizar, Verificar, Aprender) de melhorias, enfatizando a autoavaliação, as suas diferentes metodologias e práticas de planejamento, monitoramento e realização.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma gestão de melhorias a partir de uma autoavaliação, tendo como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> , customizado para a realidade das cooperativas.
<i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i>	Explicar detalhadamente os processos gerenciais relacionados à governança.	Cooperativas participantes do PDGC, que pretendam implementar uma autoavaliação sobre a governança, tendo como referência o <i>Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa</i> .
Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança	Disseminar as boas práticas adotadas pelas cooperativas premiadas na faixa ouro e prata do Prêmio Sescop Excelência de Gestão	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão e governança.
Cadernos de Critérios: <ul style="list-style-type: none">◆ Liderança◆ Estratégias e Planos◆ Clientes◆ Sociedade◆ Informações e Conhecimento◆ Pessoas◆ Processos◆ Resultados.	Explicar detalhadamente os processos gerenciais requeridos nos <i>Critérios de Excelência do Modelo de Excelência de Gestão®</i> , considerando os três níveis de avaliação do PDGC: Primeiros Passos, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência.	Cooperativas que estão melhorando seu sistema de gestão, utilizando como referência o <i>Modelo de Excelência de Gestão®</i> .

