

CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

SÉRIE CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral
Marcelo Marinho Aidar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO
Ronaldo Darwich Camillo

EQUIPE

Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.
Critério 3 - Gênia Porto.
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 6 - Roberta Aquino.
Critério 7 - João Gilberto Andrade.
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL
Mônica Silva

MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano
C. Adriano Silva
Christiane Rodrigues Correia

PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

© DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por



VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Rumo à Excelência®: Informações e Conhecimento / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-60362-73-8

1. Rumo à Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

CDD 658.562

APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* compõe a série *Cadernos Rumo à Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *Rumo à Excelência – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*”, editada, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios *Rumo à Excelência*.

Os *Cadernos Rumo à Excelência* são publicados na forma de “apostila”, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Rumo à Excelência* descrevem como os requisitos do *Rumo à Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Rumo à Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – www.fnq.org.br.

Equipe de Redação

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
INTRODUÇÃO	5
INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO.....	6
INFORMAÇÕES COMPARATIVAS.....	12
ATIVOS INTANGÍVEIS	17
BIBLIOGRAFIA	21

INTRODUÇÃO

A gestão das informações e do conhecimento é, hoje em dia, um dos fatores críticos para o sucesso de uma organização. Independente do seu porte ou setor de atuação, a busca e o tratamento de informações é um dos elementos-chave na administração das organizações, permitindo a indicação de resultados e o desenvolvimento do aprendizado, seja no seu nível estratégico, seja no seu nível operacional.

A gestão de uma organização inicia-se com a captação das necessidades dos seus clientes e da sociedade onde esta está inserida, que serão traduzidas em estratégias e planos de ação. Essas serão materializadas por meio da gestão dos seus processos fins e de apoio e da gestão de pessoas, levando aos resultados que deverão ser avaliados para a implementação das melhorias necessárias. Não é possível pensar neste esquema, sem o apoio das informações e do conhecimento necessário.

Como captar as necessidades dos clientes e da sociedade, sem o levantamento de informações? Como gerenciar pessoas e processos, sem informações e conhecimento? O que são os resultados, senão as informações sobre o que foi realizado pela organização e o conhecimento adquirido por ela? Portanto, a gestão da informação e do conhecimento irá permear toda a gestão de uma organização, muitas vezes correlacionando os diversos fundamentos de excelência e requisitos dos Critérios de avaliação do *Rumo à Excelência*.

A gestão das informações inicia-se com a identificação dos dados gerados pela análise do ambiente externo, projeções do planejamento e durante a execução das atividades de uma organização. O processamento desses dados permitirá a estruturação de sistemas e relatórios que darão a base para a tomada de decisão e tratamento do conhecimento organizacional.

Para tanto, faz-se necessário que se tenha uma orientação sobre como identificar os dados que serão transformados nas informações necessárias e úteis. É preciso também identificar os sistemas de informações necessários para facilitar o acesso a estas informações, garantindo, por meio destes, a confiabilidade necessária para sua utilização.

Quanto mais se conhece, mais se aprecia.
Leonardo da Vinci.



Outro aspecto importante para a gestão da informação e do conhecimento está relacionado à mudança de paradigma sobre o compartilhamento das informações entre as organizações. Se, no passado, quem detinha a informação, detinha o “poder”, atualmente, quem compartilha suas informações tem uma maior possibilidade de sucesso, adquirindo o conhecimento necessário para administração do negócio e ampliando os horizontes sobre as possibilidades para a solução de problemas.

Cada vez mais se associa o sucesso de uma organização com a sua capacidade de identificar, processar e comparar suas informações estratégicas (tanto às relacionadas ao seu ambiente interno como às relacionadas ao ambiente externo), impulsionando-a para melhores resultados e integrando-a na sociedade e no mercado.

A gestão da informação e conhecimento prevê também que as organizações persigam as inovações tecnológicas e compartilhem, internamente, os conhecimentos adquiridos, modernizando suas tecnologias de produto e de processos.

Quanto mais as informações forem buscadas para a antecipação de possíveis problemas (proatividade), mais a organização se destacará no seu mercado de atuação. Quanto mais essas informações e conhecimento servirem para a implantação das melhorias necessárias, mais refinadas serão as práticas de gestão desta organização. Finalmente, quanto mais organizado o sistema de informação, maior será a condição de se assegurar a coerência entre as ações e as estratégias da organização, o inter-relacionamento entre essas ações e a possibili-

dade de cooperação entre as áreas e com os parceiros. Esse conjunto de fatores quando considerados, permite evidenciar a maturidade da organização na implantação ou implementação do Modelo da Excelência da Gestão®. Para uma maior compreensão destes fatores relacionados ao Modelo, é importante fazer a leitura do *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®*.

O Critério *Informações e Conhecimento* está baseado no fundamento da excelência relacionado à orientação por processos e informações, que expressa, entre outras coisas, a necessidade da tomada de decisões e da execução das ações a partir da medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.

Os principais focos considerados no Critério Informações e Conhecimento estão relacionados à forma como são identificadas as necessidades de informações e definidos os sistemas que apoiarão as operações diárias e a tomada de decisões na organização. Considera a maneira como as informações são colocadas à disposição de seus usuários e como se tratam as questões relacionadas à segurança, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.

Sobre as informações comparativas, o critério busca saber como são definidos os referenciais comparativos e como estas informações vêm apoiando as melhorias dos processos, produtos e resultados organizacionais.

O critério também trata dos ativos intangíveis da organização (bens e direitos não palpáveis), no aspecto relacionado à geração de diferencial competitivo, desenvolvimento e sua preservação.

Estes conceitos serão detalhados, para o melhor entendimento, por meio da descrição dos itens, Informações da Organização, Informações Comparativas e Ativos Intangíveis.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

As informações da organização devem ser pensadas e trabalhadas desde a sua identificação. Como identificar o que é importante no meio de uma verdadeira “inundação de dados” e transformar isso em informação, até o acesso para os seus usuários, sem que se ponha em risco sua segurança, confidencialidade e integridade é um grande desafio da atualidade.

Entende-se por dados quaisquer registros ou indícios relacionáveis a alguma entidade, evento, processo ou produto. Já uma informação representa o dado interpretado, contextualizado ou utilizado por alguém.

Para que a informação seja útil é necessário que seja precisa (não contenha erros), completa (contenha todos os fatos importantes) e confiável (apresente uma fonte de dados precisa). Ela também precisa ser relevante (que seja essencial na tomada de decisões), verificável (que possa ser conferida), acessível (facilmente disponível para os usuários autorizados) e segura (com acesso apenas aos usuários autorizados).

As informações se apresentam, muitas vezes, sobre a forma de indicadores, na medida em que estes são os “sinais vitais” da organização, indicando se a mesma está agindo conforme o planejado, o que está sendo feito para isso e se está obtendo os resultados esperados. A qualidade de um indicador está relacionada à sua simplicidade (quanto mais simples for a relação matemática do indicador menos distorção apresentará), inteligibilidade (relação matemática clara para seus usuários) e rastreabilidade (que haja conhecimento e controle de suas variáveis). Normalmente seus elementos (numerador e denominador) também devem ser fixados ao longo do tempo, evidenciando estabilidade do indicador. Sua objetividade é ainda uma característica importante, para que não se dependa da interpretação do observador, quando de sua análise.

A organização deve buscar dados nos relatórios existentes na instituição, evitando a criação de novos instrumentos de coleta de dados e a construção de sofisticados e complicados modelos de obtenção e tratamento de dados.

IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE INFORMAÇÕES

Para proceder à identificação das informações que deverão ser utilizadas na organização devem-se observar suas diversas perspectivas, estratégias gerenciais e operacionais. Isso significa dizer que é necessário que sejam identificadas informações que contemplem as diversas partes interessadas ou aspectos da organização (clientes, sociedade, processos, econômico-financeiros, pessoas, entre outros). Essas informações devem estar alinhadas as suas estratégias, que serão acompanhadas por meio do progresso dos seus planos de ação (nível gerencial) e no apoio das operações diárias (nível operacional).

A discussão da relevância das informações, nesse sentido, é feita, normalmente, quando do processo de formulação das estratégias da organização e construção de esquemas para comunicação das estratégias e dos objetivos estratégicos como um todo, sendo este um dos mecanismos para a identificação das necessidades de informações. Para o melhor entendimento e aprofundamento deste conceito, sugere-se a leitura do *Caderno Rumo à Excelência - Estratégias e Planos*.

O processo de formulação das estratégias não é o único mecanismo de levantamento da necessidade de informações. Outras práticas podem ser utilizadas, tais como:

- Reuniões de análise crítica envolvendo as diversas áreas e processos da organização (sendo que uma discussão a respeito de um determinado indicador ou resultado, leva à necessidade de novas informações);
- Pesquisas de Tecnologia de Informação (TI), onde são detectadas novas possibilidades de coletas de dados e correlações de indicadores, por exemplo;
- Levantamento interno pela força de trabalho durante as operações diárias (necessidades advindas das pessoas que lidam diretamente com os principais processos da organização);
- Participação em eventos externos à organização, tais como: feiras, congressos (onde podem ser percebidas novas possibilidades de análises, indicando novas necessidades de informações).

Para facilitar a seleção das informações que são estratégicas para a organização, propõe-se ainda, inicialmente, a classificação dos seus indicadores em uma planilha, para facilitar essa análise e seleção.

Segue, na figura 1, um exemplo de planilha que tem sido utilizada no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, para a classificação e uniformização de seus indicadores.

Título: 5.2. Média de Permanência			
Definição:	Relação entre o total de pacientes-dia e o total de pacientes que tiveram saída do hospital em determinado período, incluindo os óbitos. Representa o tempo médio em dias que os pacientes ficaram internados no hospital.		
Fórmula para Cálculo:	$MP = \frac{\text{Total de pacientes-dia em determinado período}}{\text{Total de pacientes que tiveram saída no mesmo período}}$		
Usuários da Informação:	Diretoria Clínica Diretoria Enfermagem Arquivo Médico		
Frequência de Levantamento:	<input checked="" type="checkbox"/> Diário <input type="checkbox"/> Semanal <input checked="" type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Anual		
Abrangência da Medição:	<input checked="" type="checkbox"/> Em todo o Complexo HC <input checked="" type="checkbox"/> Por Instituto <input checked="" type="checkbox"/> Por Divisão Médica		
Correlações e Subsídio para a tomada de decisão:	Associado ao índice de rotatividade, possibilita avaliar a produtividade do Instituto, Divisão Médica/ Cirúrgica. Associado ao tempo de emissão de resultados de exame, possibilita identificar possíveis causas e avaliar a produtividade no setor de diagnóstico. Possibilita decisões relativas a realocação da equipe de apoio e alteração da previsão de demanda de insumos		

Figura 1 – Planilha utilizada pelo HCFMUSP para a classificação de seus indicadores

Fonte: Instituto Central do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.

A tabela contém uma linha para a especificação das correlações dos indicadores, o que irá auxiliar a análise crítica do desempenho da organização e a tomada de decisão, levando às ações para correções de rumo, quando necessário. Neste aspecto, é claramente observada a relação entre o critério Informação e Conhecimento e o critério Liderança, discutido no Caderno “Rumo à Excelência”, Critério 1.

A identificação das necessidades de informações pode, então, contemplar as seguintes ações relacionadas na figura 2:

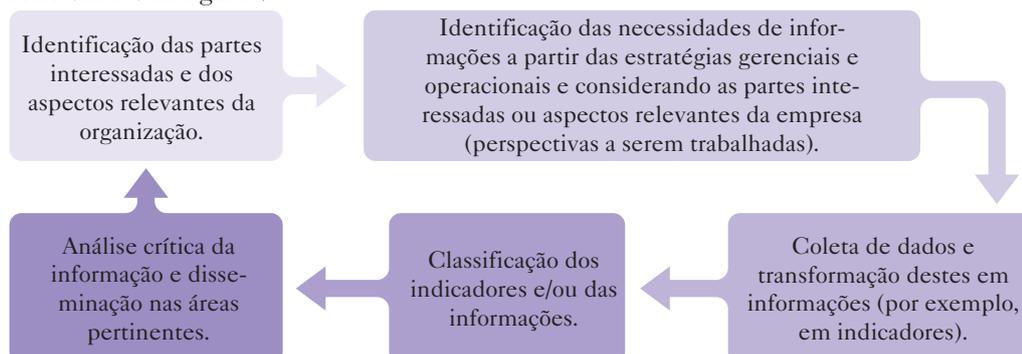


Fig. 2 – Ações relacionadas à identificação das necessidades de informações

Essas ações podem ser organizadas e resumidas nas etapas apresentadas na figura 3 para o ciclo das informações.

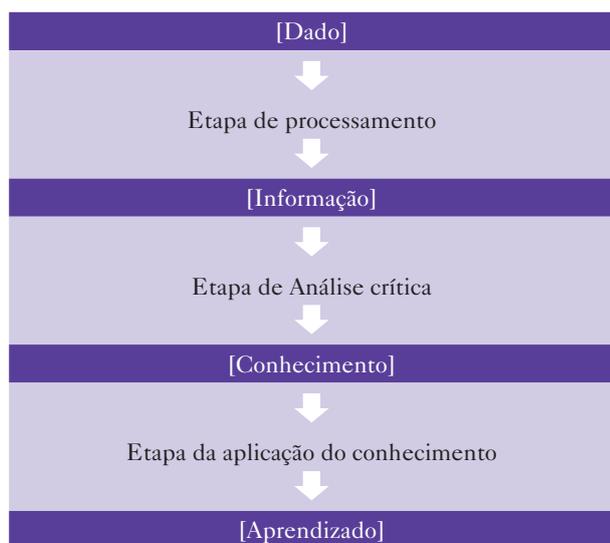


Figura 3 – Ciclo da Informação

DEFINIÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Como já foi citado anteriormente, as informações necessárias identificadas deverão estar organizadas em sistemas de informações, que são conjuntos organizados de recursos e procedimentos requeridos para coletar, processar e distribuir dados.

Um sistema de informação possui vários elementos inter-relacionados para cumprir seu papel. Em geral, são implementados por meio de aplicativos informatizados, ou seja, por um conjunto de programas de computador, podendo abranger desde um simples sistema de planilhas e gráficos de controle atualizados regularmente até um complexo sistema ERP (do inglês, Planejamento de Recursos Empresariais – Sistema integrado para gerenciamento dos principais processos da organização, por meio dos módulos de gestão financeira, contábil, planejamento, controle de produção, administração de recursos humanos, dentre outros).

O uso de recursos de tecnologia da informação tem facilitado o ordenamento, a correlação, a comunicação e a disponibilidade de informações, promovendo os relacionamentos e a integração entre as áreas.

Tem sido comum, por exemplo, o uso das redes internas que permitem a comunicação e a transmissão de dados entre técnicos e gestores (INTRANET) e o uso da Internet para a ampliação do acesso às informações sobre o ambiente externo da organização, de interesse das diversas partes interessadas.

Para a organização e integração de dados, cabe citar os exemplos de sistemas informatizados que vêm sendo utilizados por muitas organizações:

- CRM: é um sistema integrado de origem inglesa “Customer Relationship Management” ou gestão do relacionamento com clientes com foco no cliente (fidelização), constituído por um conjunto de procedimentos/processos organizados e integrados a um modelo de gestão de negócios.

- SAP R/3: é um sistema integrado cujas iniciais SAP significam “Systeme, Anwendung und Programme” ou Sistemas, Aplicações e Produtos, que oferece um conjunto de módulos com diversas aplicações de negócio. Os módulos são integrados e contêm a maior parte das funcionalidades necessárias às grandes corporações, incluindo manufatura, finanças, vendas e distribuição e recursos humanos.

Um Sistema de Informação não precisa ser informatizado para ser considerado como tal. Como exemplo, podemos citar os sistemas de informações visuais de gestão à vista, sistemas de identificação/ sinalização de produção (etiquetas), sistemas de pesquisas de opinião da força de trabalho (utilizados nos processos de RH), os sistemas de padrões de procedimentos de operação e de sinalização dos locais de trabalho.

Os sistemas de informações (informatizados ou não) são geralmente classificados da seguinte forma:

- Sistemas de Informações Estratégicas: integra e sintetizam os dados de fontes internas e externas à organização, utilizando ferramentas de análise e comparação, simulação e outras facilidades para a tomada de decisão da Liderança em relação às estratégias da organização;
- Sistemas de Informação Gerencial: agrupa e sintetiza os dados das operações da organização para facilitar a tomada de decisão pelos gestores da organização;
- Sistemas de Informação Operacional: trata das transações rotineiras da organização.

Os sistemas de informações definidos devem apoiar as operações diárias da organização e a tomada de decisões.

O apoio às operações diárias refere-se à necessidade de se organizar as informações exigidas na execução da rotina do dia-a-dia pelos profissionais, clientes, fornecedores, parceiros e outras partes interessadas, envolvidas nos processos da organização.

A tomada de decisão está diretamente relacionada com as avaliações de desempenho organizacional, realizadas a partir de informações que indicam, quantitativamente, a evolução e o nível de atendimento a um determinado fator relevante da organização.

Considerando a relevância dos aspectos aqui levantados, a estrutura do Sistema de Informação deve contemplar, principalmente, os seguintes requisitos:

- As necessidades das informações devem estar identificadas para cada setor ou área da organização;
- O sistema de informação deve ter sua finalidade claramente definida;
- Os responsáveis pelas informações (coleta, análise e disseminação) devem ser identificados;
- A forma/ meio de disponibilidade do sistema (informatizado, gestão à vista, etc) deve estar identificada;
- A necessidade de treinamentos para disseminação e uso do sistema deve ser identificada; e
- O fluxo das informações deve ser tratado e controlado de forma segura.

Não se fala em modelo de gestão bem estruturado sem se falar em tecnologia da informação.

Newton Lima, Caterpillar Brasil.

A figura 4 apresenta os principais sistemas de informação da empresa Belgo Monlevale e suas finalidades, como exemplo.

SISTEMA	FINALIDADE
SAP R3	- Integração corporativa de todas as empresas do grupo, consolidando informações de vendas, produção, suprimentos, manutenção, RH, contabilidade, custos etc. - Controle e padronização de processos - Agilização das decisões.
SIBARP (Sistema para Acompanhamento de Resultados de Processos).	- Consolidação das informações técnicas em um único local (Alto Forno, Aciaria, Laminação, Custos, Utilidades etc.). - Ferramenta auxiliar dos engenheiros de processo. - Análise de dados através de funções estatísticas. - Geração de gráficos e relatórios.
INTRANET	- Disponibilização de informações atualizadas e serviços, através de qualquer computador ou dos quiosques exclusivos colocados em locais estratégicos na usina, tais como: benefícios, políticas, comunicações internas, concursos, acessos a bancos comerciais, dicas gerais, catálogos telefônicos, horários de vôos, informações institucionais, curiosidades sobre a empresa, aplicativos específicos etc.
INTRAMON - Intranet da Unidade	- Disponibiliza informações sobre os processos da Unidade – relatórios e gráficos - Serviços: lista telefônica interna, plantões da Unidade, escala de revezamento etc.
Comunicação remota utilizando VPN (<i>Virtual Private Network</i>)	- Possibilita acesso aos sistemas industriais da Unidade, de qualquer lugar do mundo.
SGO (Sistema de Gestão Organizacional)	- Divulgar e fazer cumprir as políticas, diretrizes, normas, regulamentos e procedimentos corporativos específicos. - Disponibilizar os documentos normativos corporativos, visando obter uma eficiente penetração da informação junto aos empregados. - Documentar todas as informações da Empresa de cunho político, organizacional e administrativo, de caráter regulamentador.
Sistema de Documentação: Normas, padrões de trabalho, registros	- Informar para toda a força de trabalho os procedimentos operacionais pertinentes - Treinamento no local de trabalho.
Salas de Gestão à Vista	- Divulgar Valores e Diretrizes para toda a força de trabalho. - Divulgar projetos e itens de controle para toda a força de trabalho.
Jornais e Revistas	- Divulgar informações sobre a corporação e a Unidade para os empregados, seus familiares e a comunidade em geral.
Atendimento RH	- Disponibilizar ao empregado, através da intranet acessada das estações de trabalho ou quiosques, suas informações funcionais, como por exemplo dados cadastrais, horas extras, férias etc.

Figura 4 – Sistemas de Informações da Empresa Belgo – Usina Monlevale

Fonte: Relatório da Gestão, Belgo – Usina de Monlevale, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2004

DISPONIBILIDADE DAS INFORMAÇÕES AOS SEUS USUÁRIOS

De nada adianta a definição das informações conforme recomendando nos tópicos anteriores e um sistema de informações organizado, se estas não forem colocadas à disposição de seus usuários para utilização.

As informações, quando informatizadas, podem ser colocadas à disposição de todos os seus usuários, por meio dos próprios sistemas de informações, observando-se os níveis de

acesso definidos em função da estrutura organizacional (hierarquia) e da função de cada colaborador.

A figura 5 apresenta a Cemignet

que é o principal canal de informações internas da empresa CEMIG Distribuição. Por meio deste canal, a empresa disponibiliza suas informações aos seus usuários.



Figura 5- CemigNet

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

No caso das informações não informatizadas, esse acesso pode ser feito por meio de outros canais de comunicação, tais como os descritos abaixo. Esses também são usados quando o usuário é uma outra parte interessada, que não a força de trabalho, como o fornecedor, por exemplo. São eles:

- Quadros / locais de divulgação – (Gestão à Vista);
- Reuniões periódicas – Internas (gerenciais/ operacionais);
- Reuniões periódicas – Externas (fornecedores/ comunidade);
- Programas de visitas;
- Divulgação de informativos, relatórios, cartilhas;
- Eventos e treinamentos, dentre outros.

A Figura 6 apresenta os meios disponíveis para a disseminação das informações para seus usuários da empresa Belgo Monlevale.

Meio	Quantidade
Intramon	394 desktops e 98 notebooks
SIBARP	167 usuários
Internet	163 usuários
e-mail	516 caixas postais
Gestão à Vista	16 quadros
Fique Ligado	45 quadros
Jornal interno	1.300 exemplares

Figura 6- Meios disponíveis para a disseminação das informações da empresa Belgo Monlevale.

Fonte: Relatório da Gestão, Belgo – Usina de Monlevale, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2004

SEGURANÇA DAS INFORMAÇÕES

A segurança das informações de uma organização deve ser tratada para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade destas. Aplica-se a todos os aspectos de proteção e armazenamento de informações e dados, em qualquer forma.

O nível de exigência de atualização das informações pode variar de acordo com a necessidade dos seus usuários e em função de cada processo, sendo algumas, inclusive, com exigência de atualização e disponibilidade em tempo real, e outras, com a possibilidade de atualização em uma frequência maior.

A confidencialidade das informações está relacionada às garantias necessárias para que somente pessoas autorizadas tenham seu acesso. As medidas mais comuns para estas garantias em sistemas informatizados são os controles feitos pelas equipes de TI das organizações (ou dos grupos de informática), incluindo nesses controles, a autorização por parte dos responsáveis pelas diversas áreas para a liberação das senhas. Estas senhas podem, também, ser alteradas sistematicamente, como um cuidado a mais na segurança ao acesso.

A integridade das informações trata da exatidão e completeza destas e dos métodos de seu processamento (verificação de consistência e do grau de ausência de erro). Esse processamento deve, portanto, incluir a proteção das informações, para a garantia da sua integridade. São passíveis de proteção, em função do perfil da organização e de seu nível requerido de segurança, as seguintes informações:

- armazenadas em computadores;
- transmitidas por meio de redes;
- impressas em meio físico;
- enviadas por fac-símile;
- armazenadas em fitas ou discos;
- enviadas por correio eletrônico; e
- trocadas em conversas telefônicas.

O gerenciamento da proteção das informações informatizadas deve ser feito também por meio de cópias de segurança (backup), manutenção/ atualização periódica de antivírus e manutenção preventiva dos equipamentos envolvidos com os Sistemas de Informações.

Em informática, BACKUP refere-se à cópia de dados de um dispositivo para o outro (computador, cd-rom, DVD, disquete, fitas magnéticas ou outros meios), com o objetivo de posteriormente recuperar dados, caso haja algum problema.

O termo backup também pode ser utilizado para hardware (parte física do computador, tais como, monitor, CPU, teclado), designando-se um equipamento de reserva, para servir temporariamente a um desses equipamentos em caso de problemas.

Outro ponto importante é quanto à manutenção preventiva dos dispositivos (computadores dos usuários e o computador central - servidor), evitando que estes fiquem parados por causas de problemas evitáveis / contornáveis.

Para as informações disponibilizadas em meio físico, também podem ser tomadas ações de segurança, a partir da definição, por exemplo, da forma e tempo de recuperação de arquivos em papel, fax, entre outros meios.

A administração de acesso a documentos em papéis inclui regras de classificação no ato da sua geração, manuseio e cópias. 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 organização. Essa classificação estabelecerá ainda, as salvaguardas para a defesa jurídica contra os eventuais vazamentos não autorizados ou quaisquer outras não conformidades legais e éticas. Acrescenta-se que os controles para essas informações em papéis também são necessários e abrangem as inspeções regulares, tais como as auditorias de segurança.

INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

A informação comparativa útil (advinda de um referencial comparativo pertinente) é aquela utilizada pela organização para a comparação de seu desempenho. Seu tratamento auxilia na definição das metas organizacionais (vide *Cadernos Rumo à Excelência – Estratégias e Planos*) e na identificação de oportunidades de melhorias.

As informações comparativas são necessárias para o estabelecimento de referenciais e consideração de condições de competitividade. São estas que permitem que as organizações comparem desempenho de processos e conheçam o seu grau de competitividade e seu grau de maturidade para a excelência. Nessa consideração a organização busca suas informações comparativas e as utiliza para promover as suas melhorias. Portanto, alguns cuidados devem ser tomados para a definição dessas escolhas.

IDENTIFICAÇÃO DE FONTES DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Recomenda-se que essa escolha do referencial seja feita pela similaridade dos processos e/ou perfis organizacionais, pela localização do referencial (que ajuda tornar o processo de comparação mais viável) e pelas estratégias definidas pela organização. Assim, por exemplo, organizações de saúde, tipo Hospitais de grande porte, especializados em um setor de atendimento (pediatria, por exemplo), podem se comparar com outros Hospitais com estas características. Caso uma organização defina como estratégia, o investimento em canais de relacionamento com clientes, a escolha da organização deve considerar as melhores práticas de relacionamento com os clientes, independente das características da organização (nesse caso o perfil similar do cliente, mais do que o perfil organizacional, poderá ajudar a definir o referencial).

Identificados os pontos fortes e fracos das informações, seja da organização, seja do seu referencial comparativo, recomenda-se o levantamento das divergências de desempenho entre as duas e os fatores responsáveis por essas divergências.

Com esses levantamentos e utilizando de seu conhecimento e experiência para prever as mudanças no desempenho futuro das organizações, é possível a definição adequada das informações e referenciais para a análise crítica do desempenho da organização.

Partindo dessas orientações podem ser referenciais comparativos, os concorrentes da organização, dados da literatura especializada, serviços equivalentes ou organizações referenciais de excelência publicamente reconhecidos (premiadas por sua gestão ou destacadas em pesquisas públicas, por exemplo).

BUSCA DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

Identificar pontos fortes e fracos das informações da organização é um primeiro passo importante na definição das informações que deverão ser comparadas. Com o mesmo objetivo, a organização deve identificar os pontos fortes e fracos das informações das outras organizações, antes de defini-las como um referencial comparativo.

O esquema representado pela figura 7 mostra, resumidamente, os motivos e orientações para a busca da informação comparativa.

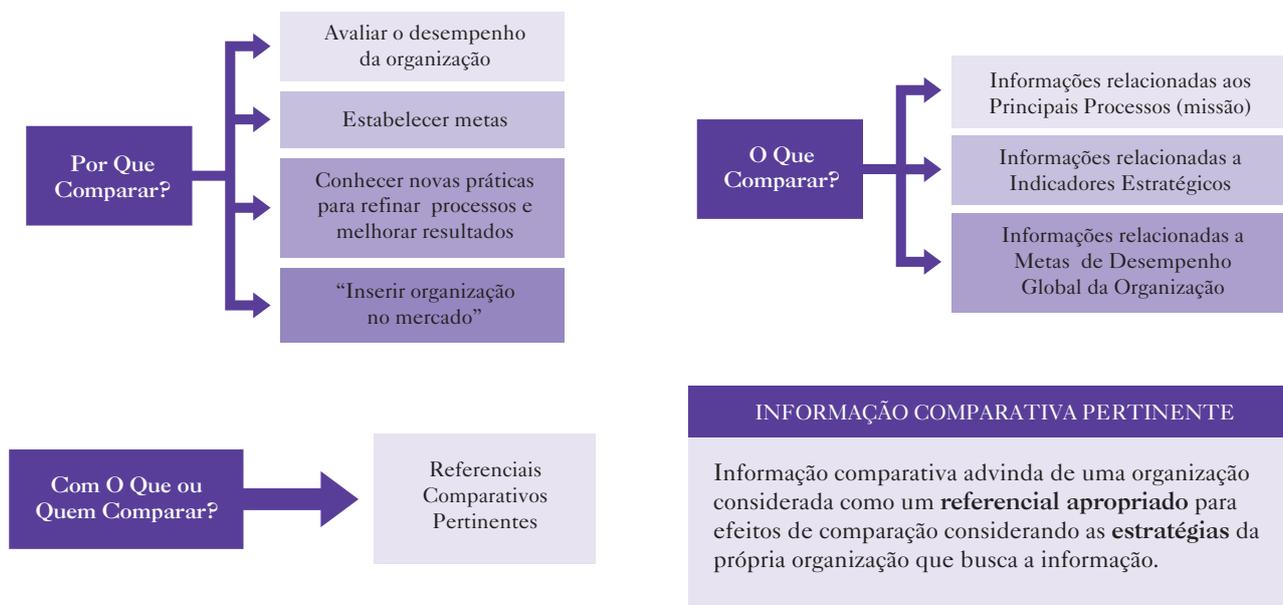


Figura 7 – Esquema relacionado à busca das informações comparativas

Cabe destacar que as informações comparativas deverão ser atualizadas e íntegras. Como o objetivo de captá-las é a promoção de melhorias na organização e o estabelecimento de metas que possibilitem resultados com impacto no seu desempenho, isso só será possível com informações, que obedeçam a esses requisitos. Para tanto, a escolha do referencial será decisiva para o sucesso dessa prática, reforçando novamente a necessidade do estabelecimento de critérios para sua escolha.

É comum uma organização elaborar uma “Matriz de Seleção do Referencial Adequado”. Essa matriz trata de uma relação do tipo de organizações que poderão fazer parte das possíveis escolhas da organização. Dentro desse grupo poderão ser relacionadas, em uma próxima etapa, nominalmente, as potenciais organizações de referencia, definidas, posteriormente, após a avaliação da qualidade das informações dessas organizações.

A figura 8 apresenta a Matriz de Seleção do Referencial Adequado da Santa Casa de Porto Alegre.

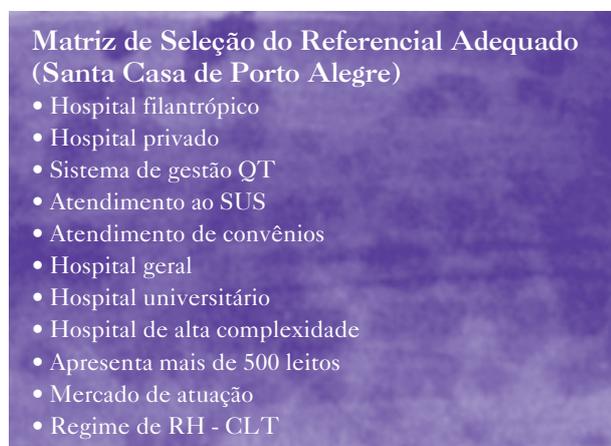


Figura 8 – Matriz de Seleção do Referencial Adequado – Santa Casa de Porto Alegre.

Fonte: Relatório da Gestão, Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade 2002.

Para a avaliação da qualidade das informações de outras organizações, recomenda-se a prática do Benchmarking. Por meio do Benchmarking são possíveis a identificação, compreensão e adaptação das práticas de outras organizações, sempre objetivando a melhoria do desempenho da organização. O Benchmarking é um método para examinar em detalhe algum processo, prática de gestão ou produto da organização e compará-lo com um processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, visando à implementação de melhorias significativas.

Existem vários tipos de Benchmarking, quais sejam:

- O reativo: busca de referenciais comparativos e identificação das melhores práticas do mercado quando são identificadas falhas e baixo desempenho nos processos internos.
- O proativo: utilização do Benchmarking como método de melhoria contínua para o conhecimento e incorporação das melhores práticas do mercado, antes que os problemas ocorram. Esse tipo tem sido o mais recomendado para as organizações que buscam a excelência na gestão.
- O externo: é o Benchmarking realizado no ambiente externo em parceria com outras organizações para quebra de paradigmas e geração de melhorias.
- O Interno: é o Benchmarking realizado entre as unidades de uma mesma organização. Inicia a cultura da prática de Benchmarking, possibilita a troca de experiência, valoriza o pessoal interno, é mais rápido e menos custoso (mas é preciso não se esquecer das orientações passadas, relacionadas à escolha do referencial comparativo, destacando-se a estratégia organizacional para essa escolha).

- O de desempenho: comparação dos resultados em indicadores selecionados, visando à determinação do desempenho em relação ao referencial comparativo. Cabe lembrar que o desempenho está relacionado aos resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos.
- O de processos: comparação de métodos, tecnologias, infra-estrutura e indicadores, entre outros, para identificar o que efetivamente a organização comparada faz para obter o melhor desempenho.

O Benchmarking inicia-se com a definição do assunto que se quer trabalhar e o parceiro para a comparação (vide orientações acima a esse respeito). Em seguida é necessário que se defina o método para a coleta dos dados que serão discutidos nas seções de Benchmarking e que se faça essa coleta (é importante que as organizações que participem desse processo estejam com uma mesma base de dados, por isso essa preocupação com o método de coleta, para que esses dados sejam comparáveis, posteriormente). Após essa coleta, a organização deverá determinar os motivos da defasagem entre os dados coletados e projetar o desempenho futuro. A partir da comunicação interna das descobertas feitas, deverá estabelecer suas metas, desenvolver seus planos de ação para atingi-las, implementando-os e monitorando seu progresso.

Esse monitoramento poderá dar subsídios para a avaliação dos padrões definidos para o processo de Benchmarking e dessa forma, promover melhorias nesse próprio processo.

A figura 9 resume as etapas do processo de Benchmarking.

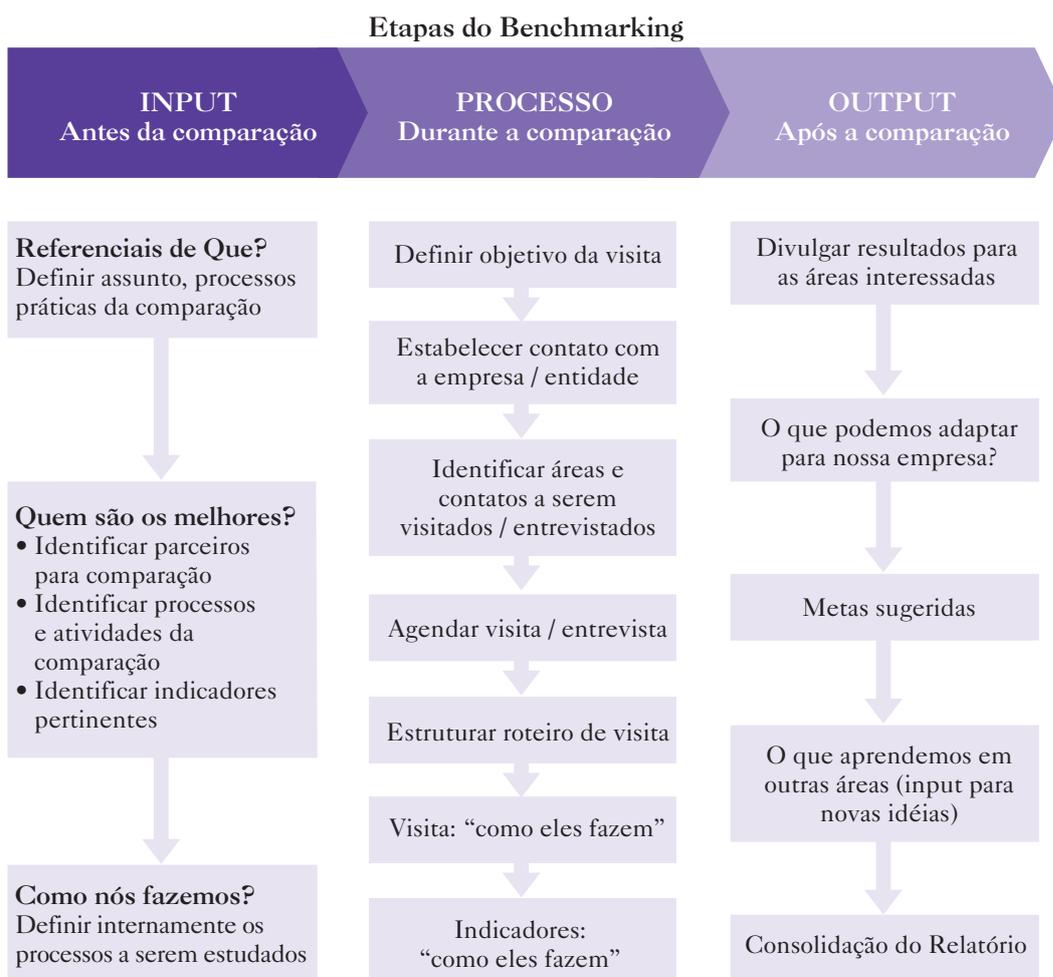


Figura 9 – Etapas do Benchmarking

A identificação dos referenciais comparativos deve ser feita levando em consideração as partes interessadas e demais aspectos relevantes da organização. Sendo assim, deverão ser apresentadas as informações comparativas referentes aos clientes e mercado, gestão financeira, processos internos, pessoas, sociedade e fornecedores, alinhadas ao atendimento das necessidades dessas partes interessadas. Para tanto, recomenda-se que a organização identifique a informação pertinente a seu processo de modo a subsidiar a elaboração da “Tabela de Referenciais Comparativos”. Nessa atividade é estabelecido o tipo de informação a ser captada — observando parâmetros de pertinência, a finalidade, a forma de obtenção, a fonte — selecionada de acordo com critérios claros, os responsáveis e prazos, facilitando na disseminação da prática na organização.

A figura 10 apresenta uma proposta de Tabela de Referenciais Comparativos.

Estratégias a serem alcançadas	Indicadores		Referenciais			Frequência de Atualização das informações [Responsável]	Finalidade
	Estratégico	Operacional	Informações a serem obtidas	Fontes	Valor obtido / Data Base		
Aumentar o volume de vendas	Volume total de vendas	***	% de vendas do produto XYZ / no setor A	Principal concorrente	X% Data Base: mês/ano	Semestralmente Responsável: Setor Comercial	Analisar o desempenho global

Figura 10- Tabela de Referencial Comparativo

USO DA INFORMAÇÃO COMPARATIVA

Todo esse trabalho de escolha das informações e dos referenciais comparativos só faz sentido se a organização utilizar essas informações para a melhoria de seus processos, produtos e resultados.

Por isso, conforme já indicado acima, todo o processo de comparação, incluindo as etapas do Benchmarking (caso seja esse o método escolhido), encerra-se com a definição e apresentação de metas definidas a partir da informação comparativa e a organização de planos de ação para que essas metas sejam atingidas.

Essas ações estão, dessa maneira, atreladas às práticas definidas para à análise crítica do desempenho da organização e para a definição das suas Estratégias e Planos. Assim, é importante que a leitura deste Caderno seja complementada pela leitura dos *Cadernos Rumo à Excelência – Liderança e Estratégias e Planos*. Em Liderança, por exemplo, estarão descritas as formas como a Direção de uma organização toma decisões. Independente das práticas utilizadas pela organização (orientadas nesse Caderno), as informações comparativas devem ser utilizadas. Da mesma forma o assunto aparecerá para a análise crítica do desempenho e para a formulação das estratégias.

Para a apresentação dos resultados obtidos com o processo de comparação das informações da organização, podem ser realizadas reuniões específicas que deverão estruturar os materiais que serão utilizados nas reuniões de análise crítica e de formulação das estratégias.

Nestas reuniões poderá ser apresentado um resumo do processo de comparação das informações, contendo o critério de escolha das informações e dos referenciais, as dispersões, a análise para a definição de metas e as propostas para ações de melhorias.

Veja a seguir as figuras 11 e 12, com textos retirados do Relatório de Gestão de 2004 – Ciclo de Avaliação do Prêmio Mineiro da Qualidade de 2005 da CEMIG Distribuição como exemplo da utilização das informações comparativas para a promoção de melhorias na empresa.

Categoria	Fonte	Âmbito	Tipos de Informações Comparativas	Responsável pela coleta	Finalidade	Periodicidade
Externas	Aneel	Nacional	Serviço de campo, operação, manutenção e custos das empresas do setor elétrico.	OM	Determinação de referenciais para análise do desempenho, estabelecimento de metas para indicadores e práticas de gestão	Anual
	Abradee	Nacional	Relacionamento com clientes, serviço de campo, operação e manutenção das empresas do setor elétrico.	RC	Determinação de referenciais para análise do desempenho, estabelecimento de metas para indicadores e práticas de gestão para melhoria de produtos e processos	Anual
	Hay Group	Internacional	Recursos Humanos de empresas de vários ramos de atividade	RH e GD	Determinação de referenciais para análise do desempenho, estabelecimento de metas para indicadores e práticas de gestão	Mensal
	Internet	Nacional	Financeiro, Social e outros de empresas de vários ramos de atividade	GD	Determinação de referenciais para análise do desempenho, estabelecimento de metas para indicadores e práticas de gestão	Anual
Empresa de Referência	Aneel	Nacional	Todos	GD	Determinação de referenciais para análise do desempenho, estabelecimento de metas para indicadores e práticas de gestão	Anual

Figura 11 – Finalidade das principais informações comparativas utilizadas pela CEMIG Distribuição.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005.

As informações comparativas obtidas sobre organizações externas e as da Empresa de Referência são utilizadas nas etapas do Planejamento Estratégico, conforme detalhado no critério 2, desde 2002, pela PP. Isto permite que a liderança, durante a realização das RACs e RAEs, detalhadas no item 1.3, tome decisões baseadas em referenciais pertinentes para a promoção de melhorias.

As informações comparativas internas são utilizadas pelo corpo gerencial da Cemig Distribuição em todos os níveis, para tomada de decisão com base nas análises de resultados, no estabelecimento de metas para períodos subsequentes, na elaboração dos planejamentos estratégicos e seu desdobramento e na definição de diretrizes nos níveis de gestão dos processos.

As gerências regionais se comparam com as demais, dentro do mesmo processo, utilizando o BSC, o *Book* de Indicadores Complementares, o EIS e outros *softwares*, tanto no estabelecimento das metas anuais como no acompanhamento mensal dos indicadores de qualidade. Nas reuniões das células e eventos, as gerências buscam o *benchmark* do processo afim para a adoção das melhores práticas, a inovação em processos, produtos e nas práticas de gestão.

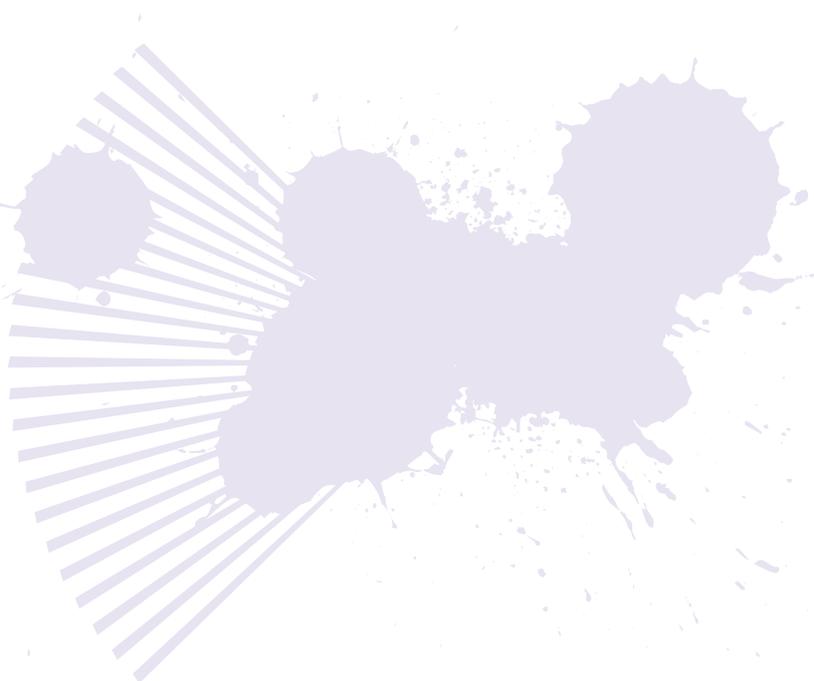
A prática dessa comparação, juntamente com a participação em eventos externos, tem permitido a incorporação, a divulgação e a implantação mais rápida das boas práticas empresariais que, após serem analisadas sob o ponto de vista técnico e econômico, são implementadas pelas demais áreas.

Dentre as principais inovações e melhorias implementadas, destacamos:

- implantação, a partir de 2001, e aperfeiçoamento, nos anos subsequentes, do BSC;
- melhoria dos resultados dos indicadores financeiros (item 8.2);
- implantação, a partir de 2002, das discadoras, equipamentos instalados na rede que comunicam a interrupção do fornecimento de energia aos consumidores, possibilitando a implementação de ações para o restabelecimento antes mesmo do consumidor entrar em contato com a Cemig Distribuição.

Figura 12 – Utilização das informações comparativas na CEMIG Distribuição.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005



ATIVOS INTANGÍVEIS

Os ativos intangíveis são os bens e direitos não palpáveis de uma organização, reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” desta e considerados relevantes para determinar o seu valor. Portanto, a identificação dos ativos intangíveis de uma organização é parte da percepção do valor de seus recursos e gera um diferencial competitivo para a mesma, apesar de não serem mensuráveis diretamente.

O conjunto de ativos intangíveis de uma organização é conhecido como o seu capital intelectual. A partir destes reconhecimentos a organização considera como seus os principais ativos intangíveis são desenvolvidos e protegidos.

IDENTIFICAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

Os ativos Intangíveis podem abranger:

- Ativos de Mercado
- Ativos Humanos
- Ativos de Propriedade Intelectual
- Ativos de Infra-estrutura

Os Ativos de Mercado são os potenciais que a organização possui em decorrência dos intangíveis relacionados ao mercado, tais como: marca, lealdade dos clientes, negócios decorrentes, canais de distribuição, franquias, entre outros.

Os Ativos Humanos são os benefícios que o indivíduo pode proporcionar às organizações por meio de suas expertise, criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.

Os Ativos de Propriedade Intelectual são aqueles que necessitam de proteção legal para proporcionar benefícios às organizações, tais como, know-how, segredos industriais, copyright, designs, entre outros.

Os Ativos de Infra-estrutura são as tecnologias, metodologias e processos empregados pela organização, como o sistema de informação, métodos gerenciais, banco de dados, entre outros.

Os ativos intangíveis devem ser identificados na organização, para em seguida serem desenvolvidos.

A identificação desses ativos costuma ser realizada no ciclo de planejamento estratégico da organização (veja *Cadernos Rumo à Excelência – Estratégias e Planos*), a fim de permitir o estabelecimento de estratégias de aumen-

to de competitividade, quando a origem das principais forças propulsoras internas é analisada. Essa identificação é resultado do tratamento de várias informações sobre o negócio e sobre seu desempenho competitivo.

Como o diferencial competitivo é, na prática, percebido e avaliado pelo mercado e pelos clientes, gerando a preferência pelos produtos da organização, a identificação de parte importante dos ativos intangíveis pode ser realizada ouvindo-se a voz dos clientes.

Por isso, os mecanismos de avaliação (pesquisas) da satisfação e insatisfação em relação aos clientes também podem proporcionar elementos para essa identificação (veja *Caderno Rumo à Excelência – Clientes*). Pode-se ficar sabendo, por exemplo, se os clientes valorizam a marca, o sistema de atendimento, determinada característica dos produtos, a flexibilidade comercial ou qualquer outro diferencial.

A figura 13 mostra os ativos intangíveis identificados na organização do Estudo de Caso “Hospital Maternidade Bom Moço” (empresa fictícia), utilizados nos cursos realizados pela Rede de Prêmios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) para a Formação da Banca Examinadora da Rede de Prêmios, que utiliza os critérios “Rumo à Excelência”.

Ativos Humanos	Técnicos que encaminham trabalhos científicos para congressos
Ativo Conhecimento	Trabalhos científicos apresentados nos Congressos e, Técnicas desenvolvidas a partir de Pesquisas realizadas no HMBM
Ativo Tecnologia	Telemedicina Sistemas Informatizados desenvolvidos no HMBM
Ativo Marca	Títulos Conquistados como o Selo de Conformidade e o Prêmio Prata do PNGS

Figura 13 – Tabela dos Ativos Intangíveis do HMBM

DESENVOLVIMENTO E PROTEÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

O desenvolvimento dos ativos intangíveis poderá ser feito de por meio de práticas de gestão estruturadas a partir das características do ativo a ser desenvolvido e considerando o perfil da organização.

Para o ativo de mercado marca, por exemplo, o desenvolvimento poderá ser feito a partir de ações que atrelam a marca da organização a outras marcas reconhecidas pela imagem positiva, para o desenvolvimento de parcerias. Essas parcerias podem, por exemplo, estar associadas ao apoio às ações sociais, inter-relacionando esta prática de desenvolvimento do ativo intangível às práticas de responsabilidade social (veja o *Caderno Rumo à Excelência – Sociedade*).

Para os Ativos Humanos, de Propriedade Intelectual e de Infra-estrutura, recomendam-se as seguintes ações de desenvolvimento:

- Incentivo ao pensamento criativo e inovador da força de trabalho por meio da organização do Banco de Idéias, Programa de Sugestões, entre outras.
- Promoção de cursos de desenvolvimento e capacitação de pessoal (inter-relacionamento com as práticas de Capacitação e Desenvolvimento – veja Caderno “Rumo à Excelência” – Pessoas).
- Incentivo a participação em congressos, feiras, simpósios, jornadas, workshops, seminários, ou quaisquer outros eventos que promovam o conhecimento.
- Incentivo à pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, internamente.
- Compartilhamento, internamente, do capital intelectual/ativos intangíveis (inovações tecnológicas desenvolvidas, conhecimentos adquiridos e outros componentes).
- Processos de Benchmarking.
- Organização de equipes / grupos de criação.
- Convênios com universidades.

A figura 14 mostra o esquema utilizado pela empresa CEMIG Distribuição para o desenvolvimento dos seus Ativos Intangíveis.

Práticas	Objetivo Principal	Responsável	Frequência
Auditorias Internas dos Sistemas de Gestão	Disseminação de conhecimento e de boas práticas na Diretoria, por meio do intercâmbio entre auditores internos e áreas visitadas.	AQ e GD	A cada três meses
EFAP	Escola de formação e reciclagem da força de trabalho, no que se refere a conhecimentos técnicos/operacionais, evoluções tecnológicas, disseminação de conhecimento, etc.	RH/FA	Desde 1967
Participação em Seminários, Workshops e visitas externas.	Buscar novos conhecimentos e disseminá-los para empregados.	RH e áreas	Conforme cronograma anual
Programa de criação de Centros de Excelência.	Formação de parcerias tecnológicas com as universidades mineiras explorando suas capacidade e excelência, para incentivar o desenvolvimento tecnológico e de P&D.	TE	Anual
Programa de P&D	Promover a inovação tecnológica nos processos gerenciais e operacionais, bem como a capacitação do pessoal por meio da participação em mestrados e doutorados	TE	Anual
RAC	Melhorias nos procedimentos, processos, discussão de conhecimentos, etc.	Gerências e superintendências	Bimestral
RAE	Conhecimento, análise e tomada de decisões sobre os resultados dos indicadores de desempenho e metas orçamentárias.	GD	Março, abril, junho, julho, setembro e outubro
Reunião de Células	Discutir melhorias, conhecimentos, estabelecer padronização de procedimentos, atividades e processos.	Superintendências Funcionais	bimestral
Desenvolvimento e compartilhamento do capital intelectual			

Figura 14- Desenvolvimento e compartilhamento do capital intelectual – CEMIG Distribuição.
Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005.

Os mecanismos de proteção dos ativos intangíveis são implementados de acordo com o ativo identificado, com a finalidade de protegê-lo quanto ao risco de perda de diferenciais conquistados.

Por exemplo, quando o ativo intangível promotor de diferencial competitivo reside no sistema de gestão da organização, esta pode protegê-lo por meio de programas especiais de bonificação, benefícios e reconhecimento. Considera-se aqui que os ativos intangíveis são os especialistas em seu sistema de gestão e que sua perda pode representar o risco de redução de diferenciais.

Outro exemplo que pode ser tratado aqui se refere à marca. Para esta proteção é importante que os produtos (incluindo softwares) desenvolvidos pela organização sejam protegidos por meio do registro de patente para garantir exploração única no mercado e a recuperação dos investimentos.

Um resumo dos itens relacionados às práticas associadas à proteção dos ativos intangíveis pode ser dado com estas recomendações:

- Garantia de Direitos autorais e das solicitações de patentes
- Publicações dos conhecimentos produzidos
- Participação em eventos científicos com trabalhos apresentados
- Organização de POPs (Procedimento Operacional Padrão)
- Elaboração de Manuais
- Elaboração de Instruções de serviços

A figura 15 mostra a proteção dos ativos intangíveis do domínio tecnológico da empresa Cemig e a figura 16 apresenta a produção científica do Instituto Central do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, demonstrando outra forma de proteção de ativos intangíveis.

SOLICITAÇÕES	QUANTIDADE
Patentes exploradas	1
Patentes concedidas	5
Patentes requeridas	39
Marcas concedidas	13
Marcas requeridas	48
Marcas em preparação	2
Programas de computador registrados	27
Programas de computador em preparação	8
Obras de direito autoral registradas	21
Domínios da Internet	18
Proteção do domínio tecnológico	

Figura 15 – Proteção de Ativos Intangíveis – CEMIG Distribuição.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005.

Produção científica

Abaixo encontram-se alguns dados referentes à produção do capital intelectual informado pela maioria das disciplinas do ICHC desde o ano de 2002:

Tabela 16- Produção Científica do ICHC-FMUSp.

Artigos periódicos científicos	499
Editoriais de periódicos científicos	09
Anais de congressos	615
Capítulos de livros	156
Livros organizados / publicados	8
Entrevistas a periódicos e outras mídias	100
Conferências e palestras em eventos	142
Coordenação / organização de cursos ou workshops em eventos	44
Trabalhos apresentados em congressos	177
Participação em bancas de especialização	264
Monografias orientadas	319
Cursos	81
Teses defendidas	57

Fonte: Instituto Central do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo

DESENVOLVIMENTO E PRESERVAÇÃO DO CONHECIMENTO

Os ativos intangíveis identificados estão fundamentados em um conjunto de conhecimentos desenvolvidos e mantidos na organização.

Em primeiro lugar, a organização deve identificar e reconhecer claramente qual é o acervo de conhecimentos críticos associado a cada ativo identificado, a fim de possibilitar um foco especial no seu desenvolvimento. Isso pode ser realizado pela análise crítica consensual dos gestores e especialistas envolvidos com o ativo, utilizando, por exemplo, ferramentas como “Brainstorming”, Análise de Pareto e Diagramas de Espinha-de-Peixe.

Uma vez identificado este conhecimento, os métodos para o seu desenvolvimento podem incluir práticas de:

- Contratação e formação de especialistas;
- Incentivo à formação acadêmica (superior/especialização);
- Aquisição de tecnologia;
- Pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos;
- Estudos comparativos de “Benchmarking”.

O compartilhamento deste conhecimento é essencial para o seu desenvolvimento e preservação na organização. Os mecanismos de compartilhamento do conhecimento abrangem práticas como o intercâmbio de experiência entre os profissionais por meio de edição de novos padrões de trabalho, instrutoria interna, boletins técnicos, seminários com especialistas, organização de grupos de usuários, concursos de idéias bem sucedidas, bancos de dados de conhecimento, entre outras.

A organização deve ainda manter-se permanentemente atualizada, frente ao seu capital intelectual. Para isto, de maneira geral, a organização deve estabelecer práticas para proceder à busca continuada da atualização dos seus ativos, tais como:

- Monitoramento de tecnologias emergentes, por meio da participação em feiras e congressos, leitura de publicações técnicas, realização de missões de estudos, contratação de consultorias especializadas;
- Parcerias com instituições de ensino;
- Observação das melhorias ocorridas nos processos, consolidados em padrões de trabalho;
- Promoção constante de treinamentos.

Resta destacar que com o conhecimento dos especialistas relacionados aos ativos intangíveis identificados, mantidos e protegidos, a organização pode implementar políticas de incentivo para a atração e retenção dos melhores profissionais do mercado associados aos ativos identificados.



BIBLIOGRAFIA

1. BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico na gestão empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
2. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2007.
3. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Rumo à Excelência 2007**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2007.
4. FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho: Relatório do Comitê Temático**. São Paulo: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, 2002.
5. PAGLIUSO, Antonio Tadeu. **Benchmarking: relatório do comitê temático**. Rio de Janeiro: Quality-mark Ed., 2005.
6. PROGRAMA DE COMPROMISSO COM A QUALIDADE HOSPITALAR. **2º Caderno de Indicadores CQH – 2007**. São Paulo: APM/CREMESP, 2007.
7. PROGRAMA DE CONTROLE DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO MÉDICO-HOSPITALAR. **Manual de Orientação aos Hospitais Participantes**. São Paulo: Atheneu, 2001.
8. ROSSINI, Alessandro. **Administração de sistema de informação e gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira, 2003.



Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730
www.fnq.org.br

Patrocínio



Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"



FNQ 175/08 - Rev.0 - mai.08