

# **CAPAGIIC-Saúde:**

## **Gestão, Informação, Inovação e Conhecimento**

### **ORGANIZADORES**

ELIANE LOURDES DA SILVA MORO

LIZANDRA BRASIL ESTABEL

ARIEL BEHR

FILIFE XERXENESKI DA SILVEIRA

GABRIELA FERNANDA CÉ LUFT

SÉRGIO WESNER VIANA



Porto Alegre

2022

Copyright © 2022

Permitida a reprodução sem fins lucrativos, parcial ou total,  
por qualquer meio, desde que citada a fonte.

**Tiragem:**

2.000 exemplares

**Revisão:**

Gabriela Fernanda Cé Luft e  
Vanessa Cristiane Vanzan de Oliveira

**Produção Gráfica e Impressão:**

Evangraf

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**

C236

Capagiic-Saúde: gestão, informação, inovação e conhecimento /  
Eliane Lourdes da Silva Moro ... [et al.], organizadores. -  
Porto Alegre : Evangraf, 2022.

344 p. : il. color. ; 16x23 cm.

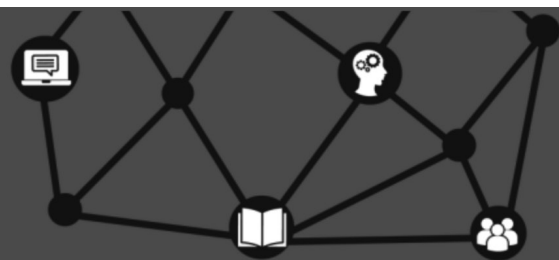
ISBN 978-65-5699-182-5

1. Educação a distância. 2. Informação em saúde. 3. Gestão.  
4. Inovação. 5. Conhecimento. 6. Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Grupo de Pesquisa Leia.

CDU 37.018.43

Catalogação: Bibliotecário Filipe Xerxeneski da Silveira – CRB-10/1497

Impresso no Brasil



# GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

ARIEL BEHR

## 1 INTRODUÇÃO

Falar em gestão estratégica nos dias atuais é algo que pode ser associado a diversas fontes bibliográficas, fontes pessoais/profissionais e, também, fontes organizacionais, de empresas públicas ou privadas. Em uma abordagem muito sumária, pode-se afirmar que a gestão estratégica é a associação entre ações e objetivos. Dando um passo atrás, a gestão pode ser vista como a atividade de quem toma decisões. Então, também existe uma associação entre a gestão e a tomada de decisão. E, ainda nesse “passo atrás”, a estratégia, mesmo sem revisarmos um conceito da literatura, é compreendida amplamente como sinônimo de um norte/objetivo, ou melhor, de um plano para alcançar esse norte/objetivo, que faz com que se saiba, entre dois caminhos, qual o melhor a escolher.

Dito assim, em termos bem cotidianos, é possível darmos um passo à frente novamente e compreendermos que “gestão estratégica” está então associada a tomar decisões (vindas da gestão) em direção a um norte/objetivo, ou a um melhor caminho (vindo da estratégia). Por isso, falaremos de tomar decisões rumo aos melhores caminhos.

Ampliando essa ideia sobre o que é a “gestão estratégica”, podemos então abordar sobre o que seria um melhor caminho e, depois, as características distintas das decisões que alguém ou alguma organização toma. Vamos dar mais um passo à frente!

Um “melhor caminho” representa, em linguagem figurada, que estamos em uma caminhada e que nesse percurso temos diferentes

opções de trajeto. Por isso, nas explicações sobre estratégia, muito se usa a ilustração da história *Alice no País das Maravilhas* (CARROLL, 2020), quando o Gato afirma para Alice que, “se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho serve”. Percebamos, então, que “melhor caminho” é aquele que leva alguém, ou alguma organização, para onde deseja chegar. E, por isso, está associado ao norte/objetivo que se tem, ou seja, associado ao “onde se deseja chegar”.

Pode acontecer que dois caminhos levem ao mesmo lugar, mas um seja mais longo (menos eficiente) e nos faça demandar mais fôlego ou energia para chegar lá. Por isso, o melhor caminho vem a ser aquele que, além de fazer chegar aonde se quer, faz isso com a maior eficiência, ou com o menor dispêndio de recursos. E esse “recurso” vai variando, de caso para caso. Na analogia da caminhada, os recursos são o fôlego, a energia, nosso corpo em condições de caminhar, entre outros. Mas, pensando em organizações, temos os recursos financeiros, humanos, informacionais, de infraestrutura, entre outros, que permitem a “caminhada” da organização. Voltaremos aos recursos logo em seguida.

Falar em estratégia é falar sobre definir objetivos, para que estes guiem uma caminhada o mais eficiente possível. Coloquemos nossa atenção agora sobre as decisões. Decidir, sob certo olhar, é a ação que promove a própria caminhada de uma pessoa ou de uma organização. As decisões seriam os passos dessa caminhada. Decidimos o tempo todo e, muitas vezes, até de forma inconsciente ou condicionada. Por exemplo, não ficamos decidindo conscientemente respirar, mas respiramos. Eventualmente podemos decidir deliberadamente não respirar por alguns instantes (para mergulhar na água, por exemplo), e depois decidimos deliberadamente voltar a respirar normalmente (ao deixarmos de mergulhar) e, em seguida, colocamos essa “tarefa” no “automático”. Para nosso funcionamento a respiração é vital, e nessa singela ação mobilizamos muitas funções do corpo (nossa infraestrutura), além de consumirmos oxigênio. Percebamos, então, o que chamo de recursos nessa ação: as funções de nosso corpo e o oxigênio.

Ampliando a escala desse exemplo, pessoas e organizações estão, o tempo todo, tomando decisões conscientes e inconscientes/condicionadas, envolvendo indivíduos ou grupos, decisões com grande ou pequeno número de influências (ou variáveis), decisões simples ou complexas,

de rotina ou inesperadas. São diversas na literatura as tipologias de decisões, mas o que se enfatiza é que, independentemente dessas características, decidir envolve a mobilização de recursos com uma determinada finalidade. De quais recursos estamos falando? Daremos especial atenção no presente texto aos recursos informacionais, que diferem de outros recursos por sua composição não tão palpável (como uma pessoa, ou uma máquina), mas, inegavelmente, um recurso de grande valor para as organizações e para a sociedade. Abordaremos a gestão da informação e do conhecimento e, por isso, vamos compreender brevemente algumas características desse objeto da gestão estratégica.

## 2 A RELAÇÃO ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Os conceitos de dado, informação e conhecimento são amplamente explorados na literatura e em disciplinas da área da gestão, da comunicação, da informática e da linguagem. Tendo como base Freitas et al. (1997) e Davenport (1998), o Quadro 1 apresenta mais explicações para compreendermos a relação entre os termos.

### Quadro 1 – Explicações sobre dado, informação e conhecimento

#### Conceituando:

- DADO: é um fato apresentado em sua forma bruta ou crua. Um dado não tem nenhum tipo de significado ou contexto *a priori* associado a si.
- INFORMAÇÃO: é o resultado de um dado coletado, processado e organizado, ao qual é atribuído significado e contexto.
- CONHECIMENTO: é uma informação quando compreendida, ou seja, quando seu conteúdo é reconhecido pelo indivíduo de forma que possa ser utilizado para gerar resultados.

#### Sintetizando:

- DADO: é um fato em sua forma bruta.
- INFORMAÇÃO: é um dado em contexto.
- CONHECIMENTO: é uma informação colocada em ação.

#### Exemplificando:

- DADO: 1953 (é um conjunto de 4 algarismos)
- INFORMAÇÃO: 1953 (trago significado e contexto, e digo que representa um ano)
- CONHECIMENTO: 1953 (aproveitando o contexto, ao ser questionado, posso responder que é o ano em que foi criado o Ministério da Saúde)

Fonte: Behr, 2021.

É possível que percebamos, então, a relação evolutiva entre os três conceitos. Para transformar dados em informação, precisamos de um processamento dos dados, e para transformar informação em conhecimento precisamos de um acionamento das informações. Podemos perceber também que, por mais que os dados sejam recursos importantes, eles sozinhos não produzem informações relevantes e oportunas, tampouco o conhecimento. Em essência, podemos afirmar que o processamento para transformar dados em informações, e informações em conhecimento, é algo que depende da aplicação de um processo cognitivo, ou seja, algo dependente da ação humana, direta ou indireta. (FREITAS et al., 1997). Cabe destacar que alguns autores mais contemporâneos ainda diferenciam o conceito de inteligência como algo que vem depois do conhecimento e que passa a existir quando um conhecimento é aplicado para a solução de um problema. Assim, retomando sobre dados, informações e conhecimento verificamos que podem ser vistos como recursos e, como recursos que são, têm a possibilidade de serem utilizados enquanto subsídio para um processo de tomada de decisão. Em outras palavras, os dados, informações e o conhecimento, quando bem utilizados, podem fazer com que o tomador de decisão identifique de forma mais acertada o “melhor caminho” a seguir rumo ao seu objetivo.

### **3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Falamos em gestão estratégica de forma geral, depois tratamos dos conceitos de dado, informação e conhecimento, para que agora possamos falar em “gestão estratégica” + “informação” + “conhecimento”.

Podemos dizer que a gestão da informação visa, da mesma forma que a gestão de outros recursos, à utilização eficiente do seu tipo de recurso, ou seja, dos recursos informacionais. E, além da utilização eficiente, visa à utilização direcionada aos objetivos e metas organizacionais (está aqui o estratégico). Valentim (2008) considera que a gestão da informação se preocupa em realizar nas organizações atividades como obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar infor-

mações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes.

A gestão do conhecimento, por sua vez, pode ser vista nas atividades organizacionais de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos estratégicos da empresa. O conceito abrange um conjunto de metodologias e tecnologias que visam criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar o conhecimento existente nas organizações. (VALENTIM, 2008).

É possível comparar as características da gestão da informação e do conhecimento observando as diferenças de âmbito, objeto e objetivos. (Quadro 2).

**Quadro 2** – Características da gestão da informação e do conhecimento

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
<b>Objeto</b> Conhecimento explícito	<b>Objeto</b> Conhecimento tácito
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necessidades/demandas de informação;</li> <li>- Mapear e reconhecer fluxos formais;</li> <li>- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação;</li> <li>- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>- Prospectar e monitorar informações;</li> <li>- Coletar, selecionar e filtrar informações;</li> <li>- Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>- Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação;</li> <li>- Elaborar produtos e serviços informacionais;</li> <li>- Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente;</li> <li>- Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar necessidades/demandas de conhecimento;</li> <li>- Mapear e reconhecer fluxos informais (redes);</li> <li>- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento;</li> <li>- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>- Criar espaços criativos dentro da organização;</li> <li>- Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;</li> <li>- Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;</li> <li>- Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando ao compartilhamento e uso de conhecimento;</li> <li>- Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente;</li> <li>- Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>

Fonte: Behr, 2020, adaptado de Valentim (2008).

Percebemos então que, semanticamente, a diferença central entre os termos está no tipo de recurso gerenciado (informação e conhecimento). Porém, quando pensamos na prática organizacional, as atividades de gerenciamento são bastante distintas. Por exemplo, enquanto a gestão da informação se preocupa em “elaborar produtos e serviços informacionais”, a gestão do conhecimento está preocupada em “desenvolver e implantar sistemas visando ao compartilhamento e uso do conhecimento”.

A gestão do conhecimento, então, está mais associada à dimensão cultural da organização, pois preocupa-se não apenas em tornar disponíveis os produtos informacionais, mas também em conhecer como acontece o uso do conhecimento. Retornando à origem da síntese conceitual, “conhecimento é a informação em ação”, e a ação se dá na prática, sujeita à cultura organizacional e, por isso, é algo muito mais particular e que pode variar radicalmente de caso para caso.

#### **4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O *BALANCED SCORECARD* (BSC)**

Vamos chamar atenção para o termo “estratégia” e ao documento que materializa e formaliza essa estratégia, chamado de planejamento estratégico. Muitos autores da área de Administração (e de outras também) já se dedicaram a escrever sobre o que este documento deveria conter e podemos perceber nas diversas fontes que podemos consultar que elas têm em comum que o planejamento estratégico deve apresentar claramente o propósito da organização; na maioria das vezes, traduzido por sua “missão, visão e valores” (essa trinca também é conhecida por “referenciais estratégicos”).

A missão significa, em linhas gerais, a razão de existir de uma organização, esclarecendo ao seu público-alvo o benefício que pode gerar a ele. A visão apresenta uma situação em que a organização deseja estar em determinado período de tempo. E os valores representam os ideais e características do comportamento das pessoas



da organização nas relações com sua comunidade. Com o acumular de experiências em se elaborar planejamentos estratégicos, verifica-se que, mais do que o documento, o planejamento estratégico é reflexo de uma “metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção” que uma organização deve seguir. (VASCONCELLOS Filho, 1978). É uma dessas metodologias de construção e utilização do planejamento estratégico, que ganhou ampla notoriedade e para muitos é sinônimo do próprio planejamento estratégico, é a metodologia desenvolvida por Norton e Kaplan (1997), conhecida por *Balanced Scorecard* (BSC) ou, numa tradução livre, “Indicadores de Desempenho Equilibrados”. O BSC foi desenvolvido e apresentado em um conjunto de publicações dos autores na década de 90, mas ganhou força por ter sido amplamente utilizado por muitas organizações, o que fez com que fosse (e ainda seja) constantemente aperfeiçoado.

O Mapa Estratégico apresenta, em uma visualização unificada e organizada, os referenciais estratégicos da organização, mas, principalmente, os objetivos estratégicos e a organização desses objetivos em diferentes camadas, ou melhor, perspectivas da ação da organização. O Mapa Estratégico carrega uma premissa de causa e efeito que entende que, ao serem cumpridos os objetivos da base do Mapa, eles gerarão naturalmente efeitos positivos nos objetivos das camadas/perspectivas superiores do Mapa, ou seja, facilitarão o cumprimento dos objetivos das outras camadas/perspectivas.

As perspectivas do Mapa Estratégico podem ser entendidas como pontos de vista sobre a atividade da organização. Os nomes das perspectivas são adaptáveis aos diferentes tipos de organizações, mas seguem usualmente a mesma lógica apresentada na ideia original de Norton e Kaplan (1997) para as organizações com fins lucrativos. As perspectivas clássicas, da base para o topo do Mapa Estratégico, seriam as perspectivas do “Aprendizado e Crescimento”, “Processos Internos”, “Clientes” e “Econômico-financeira”. (Quadro 3).

**Quadro 3** – Perspectivas do *Balanced Scorecard*

- **Aprendizagem e Crescimento:** enxerga a organização por meio das competências e conhecimentos dos colaboradores, considerando serem esses fundamentais para a inovação nas atividades da organização. Além dos colaboradores, as tecnologias e a infraestrutura são considerados como “habilitadores dos processos”, ou seja, fatores que viabilizam a próxima perspectiva.
- **Processos Internos:** enxerga a organização considerando que colaboradores capacitados, treinados e motivados, somados a tecnologias e infraestrutura adequadas, criam condições de que sejam realizados e aperfeiçoados os processos (ou atividades) da organização.
- **Clientes:** enxerga a organização considerando que processos bem realizados geram, como efeito, clientes mais satisfeitos.
- **Econômico-financeira:** enxerga a organização considerando que a maior satisfação dos clientes gera, como efeito, melhores resultados financeiros.

Fonte: Behr, 2020, adaptado de Norton e Kaplan (1997).

Percebamos que há uma proximidade no que são os “habilitadores dos processos” e o que até então chamamos de “recursos” no presente texto. E, além disso, o principal ponto de destaque das perspectivas para o que estamos tratando no presente texto é a relação de causa e efeito (ou causa e consequência). É necessário ter e desenvolver bons recursos, para que eles contribuam com as atividades e processos, para que isso represente valor na ótica dos clientes (ou interessados na organização) e para que isso se reverta nos resultados desejados pela organização. Aprofundando o Mapa Estratégico, a lógica do BSC fala nos “componentes estratégicos” que traduzem em elementos da prática aquilo com que a organização deve se preocupar em gerenciar. Esses componentes são os objetivos estratégicos que devem ter seus indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas. (Quadro 4).

**Quadro 4** – Componentes estratégicos do *Balanced Scorecard*

- **Objetivos:** ações que a organização irá realizar. Sempre definidos com um verbo conjugado no infinitivo ao início de sua declaração.
- **Indicadores:** são, normalmente, gráficos, tabelas ou índices que mensuram (ou tangibilizam) aquilo que a organização realiza. Cada objetivo terá seu(s) indicador(es) de desempenho.
- **Metas:** representam o nível de desempenho definido pela organização para cada indicador de desempenho. É o parâmetro que permite avaliar se o que está sendo desempenhado está além ou aquém do desejado.
- **Iniciativas estratégicas:** são os projetos e planos de ação de que a organização executa para atingir as metas desejadas.

Fonte: Behr, 2020, adaptado de Norton e Kaplan (1997).

Assim, se conhecermos todas as iniciativas estratégicas de uma organização, via de regra, estaremos conhecendo tudo o que ela realiza para atingir suas metas, cumprindo, por consequência, seus objetivos das diferentes perspectivas, e atingindo por sua vez a missão e a visão do seu planejamento estratégico. Assim, consideramos que esta é a principal lógica do BSC: a de que a estratégia é desdobrável, ou seja, que funciona em uma grande sequência de causas e efeitos, pois ela é a que cria um gancho para o conceito de alinhamento estratégico.

## 5 MEDINDO O ALCANCE DOS RESULTADOS

Para conseguirmos medir de forma adequada os resultados organizacionais, é necessário que tenhamos bons indicadores de desempenho. Um indicador de desempenho é um elemento que possibilita a averiguação do sentido e da intensidade do movimento de uma dada variável ou conjunto de variáveis relevantes para o enfrentamento de um objetivo. (CASSIOLATO; GUERESI, 2010). Um indicador é uma visualização que permite comparação com uma meta para avaliar os resultados gerados.

Por exemplo, se dissermos a vocês que temos o objetivo de ler um livro de 300 páginas ao longo de determinado mês. Um indicador

de desempenho das leituras poderia ser “Páginas lidas por dia”. Provavelmente esse indicador seria organizado em um gráfico de dois eixos, onde num ficaria a informação dos dias do mês (dia 1º, dia 2, dia 3, e assim por diante), e no outro eixo a quantidade de páginas lidas no dia. Depois disso, analisando o objetivo, dividiríamos a quantidade total de páginas a ler (300) pela quantidade de 30 dias do mês. Chegaríamos na média de 10 páginas a ler por dia, e essa seria a meta, para ao final do mês ter lido o livro inteiro. E, diariamente, deveria ser registrado no gráfico a informação de quantas páginas seriam lidas no dia (esse é o desempenho). Assim, comparando diariamente o desempenho e a meta, teríamos conseguido avaliar se o objetivo foi alcançado de forma adequada ou não, e ajustando o desempenho na medida do necessário.

Existem dois tipos de indicadores mais relevantes: os de esforço e os de resultado. Um indicador de esforço é o que depende exclusivamente do esforço individual ou coletivo (por ex.: páginas lidas por dia de determinado livro). Nota-se que é apenas o esforço individual de sentar-se e ler que está em jogo. Já o indicador de resultado é aquele que não depende exclusivamente do esforço individual ou coletivo, mas de uma série de outras variáveis para atendimento do resultado (por ex.: aumentar o faturamento de uma empresa em 10%). Nota-se que, para atingir o resultado esperado, será necessário que mais de uma variável atue.

Além disso, é possível destacar que um indicador pode ter natureza qualitativa (por ex.: satisfação dos funcionários) ou quantitativa (por ex.: aumentar em 10% as vendas). Bons critérios para avaliar a qualidade dos indicadores de desempenho podem ser: a validade e confiabilidade (pertinência e adequação para aferir o desempenho), a mensurabilidade (desempenho passível de aferição periódica?), a economicidade (obtido a um custo razoável?), e a relevância e utilidade (uso efetivo das informações do indicador para suportar a tomada de decisões).

Com a ampla adoção dos indicadores de desempenho, não é raro que algumas organizações percam a medida da relevância e utilidade e passem a definir tantos indicadores que os principais tomadores de

decisão não conseguem analisar e racionalizar todas as informações disponíveis a eles. Assim, popularizou-se o termo Indicadores-Chave de Desempenho (conhecido pela sigla KPI, do inglês Key Performance Indicator) para expressar as métricas que estão alinhadas aos principais objetivos estratégicos organizacionais. É por meio deles que é possível verificar se a estratégia idealizada por determinada organização está de fato gerando os resultados almejados.

Normalmente, esses principais objetivos estratégicos (e, por consequência, os KPI) estão associados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, às características de uma organização capazes de diferenciá-la de sua concorrência e ser preferida pelos clientes de um mercado. Por exemplo: se vemos duas padarias, uma ao lado da outra, e na primeira sentimos o cheiro de pão quente saindo do forno e na segunda não sentimos esse cheiro, certamente preferiremos comprar pão na padaria com cheiro de pão saindo do forno, pois significa que os pães estão mais frescos. Logo, o “cheiro de pão quente saindo do forno” pode ser considerado Fator Crítico de Sucesso para uma padaria.

Cabe destacar, ainda, que idealmente os FCS devem ser derivados diretamente dos objetivos estratégicos da organização, sendo essa uma das formas de sinalizar para os colaboradores da organização as áreas de atividade nas quais o atingimento dos resultados é fundamental, para que a missão e a visão almejadas sejam atingidas.

Visando facilitar aos tomadores de decisão de uma organização a análise dos diversos indicadores e KPI, é comum também a reunião de diversos indicadores unificados em uma espécie de painel de controle, chamado de *Dashboard*. Essa é uma função típica dos sistemas de *Business Intelligence* (BI), e muito útil por permitir o monitoramento simultâneo de uma grande quantidade de informações relevantes, que podem ser visualizadas com facilidade em um único ambiente gráfico. Os *Dashboards* geralmente utilizam bastante a saliência da informação, ou seja, contam com apelo visual de cores, apontando, por exemplo, variáveis que estão dentro das metas em verde, e as que estão fora das metas em vermelho. Dessa forma, é possível identificar com maior rapidez os indicadores que precisam de atenção para correção do desempenho.