

## Gestão do Conhecimento em Ações Humanitárias: Mais um Desafio da Área

Mariana Uchoa<sup>1</sup>  
Vera Lucia Monteiro<sup>2</sup>

### Resumo:

O conhecimento é entendido nos dias de hoje como um importante ativo das organizações, ainda mais nas de ajuda humanitária. Porém essas organizações, devido às suas características peculiares, têm pouca sustentação do conhecimento, pois perdem frequentemente grande parte do seu ativo intelectual devido, principalmente, à alta rotatividade do setor. Capturar, armazenar e disseminar conhecimento não é uma tarefa trivial, porém a socialização entre as pessoas, aliado aos incentivos de compartilhamento de conhecimento, apoiado pela alta administração, podem estimular a manutenção e o desenvolvimento do capital intelectual de qualquer organização. O principal objetivo desta pesquisa é evidenciar a importância de uma eficiente gestão do conhecimento em organizações de ajuda humanitária e fornecer as bases para estruturar uma ferramenta de gestão eficaz do conhecimento, que as ajude na redução das reincidências de erros, trazendo mais assertividade para suas operações.

**Palavras-Chave:** Organização; Logística Humanitária; Conhecimento; Gestão.

### Astract:

Knowledge is understood today as an important asset of organizations, especially in humanitarian aid. But these organizations, due to its specific characteristics, have little support knowledge, because they often lose much of its intellectual assets, mainly due to the high turnover in the sector. Capture, maintain and disseminate knowledge is not a trivial task, but the socialization between people, coupled with incentives for sharing knowledge, supported by senior management, can stimulate the maintenance and development of intellectual capital in any organization. The main objective of this paper is to highlight the importance of an efficient knowledge management in humanitarian organizations and provide the basis for

---

<sup>1</sup> Fatec Jessen Vidal (São José dos Campos) e LALT - Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes (UNICAMP). E-mail: uchoa.mariana@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professora do Curso de Logística da Fatec de São José dos Campos e Pesquisadora do Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes (LALT) da UNICAMP. E-mail: monteiro\_vera@uol.com.br.

structuring an effective management tool of knowledge that helps them reducing the recurrence of errors, bringing to its operations more assertivity.

**Keywords:** Organization; Humanitarian Logistics; Knowledge; Management.

### 1. Introdução

Existe um consenso entre a comunidade humanitária de que é preciso estar preparado para responder eficientemente em ocorrências de catástrofes. O ambiente humanitário está cada vez mais complexo, exigindo compreensão profunda e capacidade de rápida resposta e são as atividades da logística que sustentam respostas às crises humanitárias (GUSTAVSSON, 2002).

O conceito de logística humanitária foi desenvolvido a partir dos objetivos da logística empresarial que são os de vencer tempo e distância na movimentação de materiais e serviços, de forma eficiente e eficaz. Então, a Logística Humanitária objetiva garantir que o fluxo de pessoas e materiais aconteça de forma adequada e em tempo oportuno na cadeia de assistência, com o objetivo principal de atender de maneira correta, o maior número de pessoas (BEAMON, 2004).

Segundo Thomas e Kopczak (2005), Logística Humanitária é definida como o processo de planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de armazenagem de bens e materiais, bem como das informações relacionadas, do ponto de origem até o ponto de consumo com a finalidade de aliviar o sofrimento de pessoas em situação de vulnerabilidade. A função engloba uma gama de atividades, incluindo a preparação, planejamento, aquisição, transporte, armazenagem, rastreamento, localização, e desembaraço aduaneiro.

Agostinho (2011) comenta que a ajuda humanitária engloba o alívio em situações de emergências em desastres naturais ou provocados pelo homem, epidemias ou guerras civis, e também atua em situações como desnutrição e exclusão em saúde e em pós-emergência e recuperação.

A eficácia das cadeias de abastecimento humanitário depende da disponibilidade e qualidade da informação, porém os dados normalmente são escassos e os sistemas de informação não fornecem números precisos (VAN DER LAAN et al., 2007).

Para Taham e Spens (2011), a captação, organização e análise dos diferentes tipos de informação disponível, bem como sua indexação e categorização e, o estabelecimento de normas, políticas e procedimentos são fundamentais para o desempenho das operações humanitárias e fornecem os fundamentos para o desenvolvimento de um sistema de informação para se chegar a uma melhor capacidade de resposta.

Os fatos mencionados acima motivaram o presente estudo que se propõe a levantar questões relacionadas à necessidade de uma gestão de conhecimento eficiente, para que as ações de resposta sejam mais precisas e rápidas e, sugerir ações para sua implementação.

## **2. Definições de Conhecimento**

O conhecimento humano é classificado por Nonaka e Takeuchi (1995) em duas unidades estruturais básicas que se complementam. Uma é o conhecimento explícito, o qual pode ser facilmente transmitido, pois possui uma estrutura formal de linguagem e pode ser expresso em expressões matemáticas, especificações, manuais etc. A outra é o conhecimento tácito, o qual não é tão fácil de ser codificado e que é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual de cada pessoa e envolve fatores intangíveis como crenças e valores pessoais.

Em uma organização, conhecimento é o conjunto de perícia, experiência e informações que os indivíduos ou grupos de trabalho usam durante a execução de suas tarefas. Ele é produzido e armazenado por mentes individuais, ou implicitamente codificado e documentado em processos organizacionais, serviços e sistemas (VASCONCELOS et al., 2005).

Ainda conforme Vasconcelos et al. (2005), uma abordagem de Gestão do Conhecimento vê o conhecimento como o principal ativo de uma organização e

sistematicamente desenvolve atividades para gerenciá-lo de forma eficiente. Uma iniciativa de gestão do conhecimento de sucesso deve ser capaz de abordar tanto o conhecimento tácito (que está na mente das pessoas) quanto o conhecimento estruturado nas bases de dados (informações registradas). Uma sistemática de gestão do conhecimento deve resolver esses problemas fornecendo um mecanismo capaz de capturar, reter e distribuir o ativo conhecimento, com e entre os agentes organizacionais (p.ex: os empregados).

### **3. A importância da Gestão do Conhecimento (G.C.)**

Para proporcionar suporte eficiente e ágil às organizações e para a implementação das operações de ajuda, uma gestão logística eficaz é necessária. Para isso, a gestão da informação e do conhecimento é essencial (VAN DER LAAN et al., 2007).

Infelizmente, a G.C. na logística humanitária não é uma tarefa simples devido ao grande número de organizações envolvidas nos desastres, o grande volume de informação produzida e, que é controlada por muitos atores autônomos que podem estar trabalhando juntos pela primeira vez, redes de configuração temporária, etc. (TATHAM E SPENS, 2011). Estes aspectos dificultam a construção de uma memória institucional tanto em termos de conhecimento contextual quanto em termos de relacionamentos (TELFORD E COSGROVE, 2007).

Ainda conforme Taham e Spens (2011), a captação, organização e análise dos diferentes tipos de informação disponível, bem como sua indexação e categorização e, o estabelecimento de normas, políticas e procedimentos são fundamentais para o desempenho das operações humanitárias e fornecem os fundamentos para o desenvolvimento de um sistema de informação para se chegar a uma melhor capacidade de resposta.

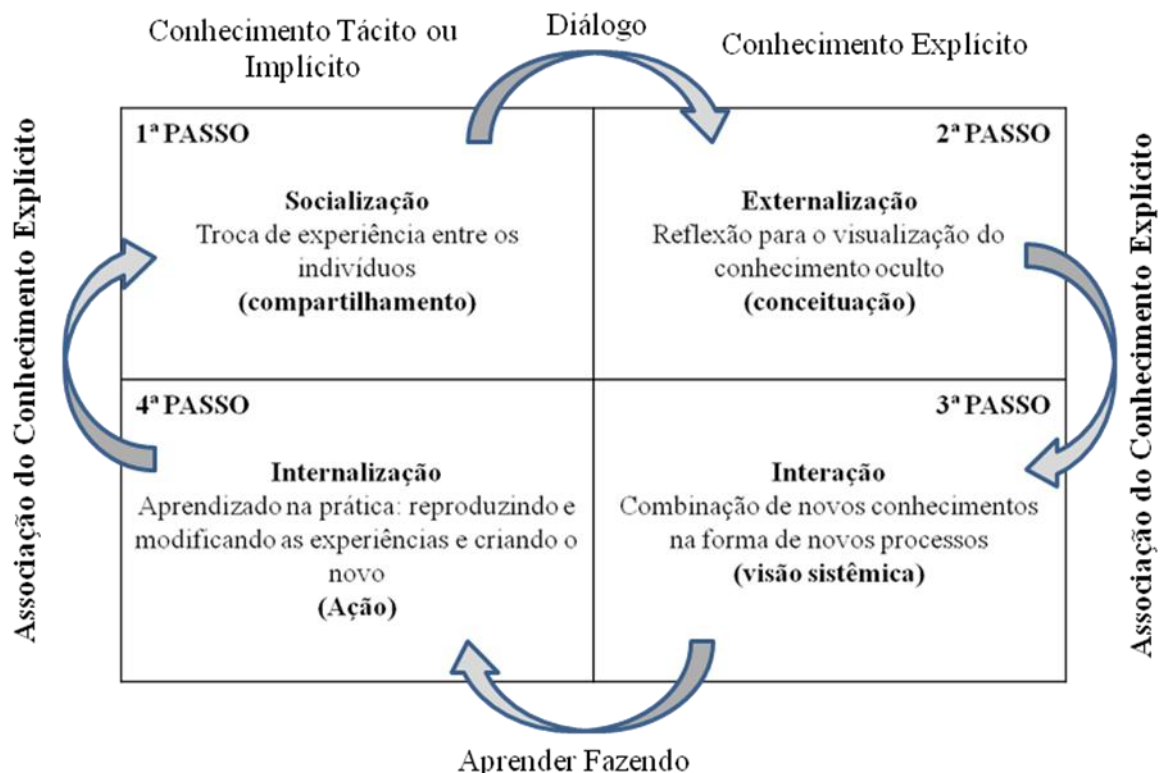
Muitos autores apontam para a G.C. como sendo um processo necessário à sustentabilidade do capital intelectual. Para Lee, Lee e Kang (2005) todo e qualquer

processo que envolva criação, aquisição, captura, compartilhamento, uso, disseminação e reutilização do conhecimento pode ser definido como um processo de G.C..

## 4. Criação, Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento

Analisando a visão de Nonaka e Takeuchi (1995) o conhecimento organizacional é criado através de uma interação dinâmica entre o conhecimento implícito ou Tácito e o conhecimento explícito, provocando uma evolução natural do conhecimento de cada indivíduo e de toda organização em forma de espiral. A espiral do conhecimento, englobando a combinação entre as formas de interação e os níveis de criação do conhecimento pode ser visualizada na figura 1 abaixo:

**Figura 1 - As interações entre os níveis do conhecimento e sua evolução em espiral**



**Fonte:** Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 2005.

Ainda conforme Nonaka e Takeuchi (1995), o modelo acima define o processo contínuo de construção, distribuição e reutilização do conhecimento. Segundo o modelo, a etapa inicial (1º Passo) trata da socialização entre os participantes de uma organização qualquer. É nesta etapa que acontece o compartilhamento das experiências dos indivíduos. A etapa da externalização (2º Passo) é quando, através de diálogos e reflexões, as pessoas percebem o conhecimento tácito ou implícito, que dificilmente seria percebido de outra forma. A etapa da interação (3º Passo) é quando acontece a combinação dos novos conhecimentos aprendidos com o conhecimento já existente, os quais se consolidam, formando um novo produto ou sistema gerencial. A última etapa (4º Passo), da internalização é também conhecida por “aprender fazendo”, onde através da prática experimental, se dá origem a um novo ciclo de geração de conhecimento, que propicia o aperfeiçoamento de um produto ou processo, produzindo inovações.

Conforme Muñoz-Seca e Riverola (2004) o processo de criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento é um processo de interação entre indivíduos e destes, com suas organizações e também entre diferentes organizações, portanto seu sucesso depende dessas interações.

Eles afirmam também que a G.C., quando feita de forma sistêmica, ajuda as empresas a aumentar sua produtividade, pois o aumento no conhecimento de cada componente da organização aumenta o conhecimento de toda a organização.

### **5. Ferramentas para uma Gestão do Conhecimento Sistêmica**

Senge (2001) define uma organização que aplica G.C. de forma sistêmica como “uma organização que aprende”, ou seja, aquela que aplica 5 disciplinas:

1. Estimular o “domínio pessoal” de suas próprias vidas;
2. Trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los;
3. Desenvolver “visão compartilhada” com todos os membros da organização;

4. Facilitar o “aprendizado da equipe”;
5. Aplicar o “raciocínio sistêmico”.

Fantinatti (2008) explica que o raciocínio sistêmico (5ª disciplina) é a disciplina integradora das demais e, que sua aplicação de forma eficaz é a causa da principal diferença entre uma “organização que aprende” e as que têm deficiência de aprendizagem.

Carrillo (2004) destaca algumas ferramentas, baseadas nas relações pessoais, que auxiliam no compartilhamento do conhecimento: comunidades de prática; planos de sucessão; sessões de lições aprendidas; revisão e análise “frias”; orientação; e fóruns técnicos.

A ferramenta Lições Aprendidas consiste basicamente do registro formal de respostas a perguntas como: O que deu certo? O que deu errado? O que faríamos novamente da mesma forma? O que faríamos de forma diferente? O que não sabíamos antes e agora sabemos? Pesquisas demonstraram que na maioria das empresas não existem registros formais de lições aprendidas, o que as deixa dependendo exclusivamente da memória de alguns. Desta forma, é grande o risco de frustrações, perda de produtividade e fuga do conhecimento organizacional (PORTAL O GERENTE, 2011). A falta de processos de trabalho padronizados também corrobora para a perda do conhecimento nas organizações.

Vários autores ainda destacam que o estreitamento das distâncias entre as pessoas de uma organização e incentivos ao compartilhamento de conhecimento por parte do alto escalão são ações que podem aumentar o conhecimento de cada indivíduo e, conseqüentemente, de toda a organização (FANTINATTI, 2008).

Costa, Formoso e Lantelme (2007) apontam o processo colaborativo entre empresas, para desenvolver um sistema de medição de desempenho, denominado *benchmarking* colaborativo, como uma ferramenta eficaz para o aumento do conhecimento. Os autores acreditam que o processo de troca de boas práticas entre grupos de empresas promove melhorias de desempenho em todas elas.

### 6. Conclusões

Este artigo se propôs a fazer um estudo da importância de uma boa gestão do conhecimento nas organizações, especialmente nas atividades de uma organização de atuação humanitária, tendo em vista a importância de seu principal objetivo que é o de salvar vidas.

Profissionais de campo são muitas vezes profissionais que não foram previamente treinados, mas que desenvolveram suas habilidades durante as operações. A construção de competências e a capacitação são mecanismos que precisam ser desenvolvidos e apoiados para que as habilidades e os conhecimentos desses profissionais sejam elevados a níveis mais profissionais, apoiada por treinamento e disciplina.

Além disso, eficácia das cadeias de abastecimento humanitário depende da disponibilidade e qualidade da informação, porém os dados normalmente são escassos e os sistemas de informação não fornecem números precisos.

A fim de proporcionar um suporte eficiente e ágil para a organização e implementação das operações de ajuda, uma gestão eficaz é necessária. Para isso, a gestão da informação e do conhecimento é essencial.

Foram descritas as parcelas implícita e explícita do conhecimento e citadas algumas ferramentas de compartilhamento do conhecimento, principalmente, de sua parcela implícita, dando destaque à questão da proximidade e incentivos aos indivíduos de uma organização em cumprir esta importante tarefa com vistas à sustentação do capital intelectual. Também foi destacado que, para a boa implantação da GC, um dos requisitos básicos é o comprometimento do alto escalão das empresas e, a importância da socialização das experiências como meio de difusão e consolidação de conhecimentos tácitos.

O Benchmarking entre empresas foi apontado como recurso para promoção de melhorias de desempenho, inclusive em processos de G.C., além da padronização dos processos de trabalho.

Espera-se que este estudo contribua para um melhor entendimento da importância da disseminação, compartilhamento e reutilização do conhecimento no desempenho das organizações, principalmente nas de ajuda humanitária.

Espera-se também que ele tenha fornecido as bases para criação de um instrumento de gestão do conhecimento, com o grande objetivo de alcançar reduções nas recorrências de erros e também propiciar agilização em suas ações de auxílio, para os que se encontram em situação de fragilidade.

### 7. Referências

AGOSTINHO, C. *Auditing Models for Humanitarian Supply Chain*. MASTER OF ENGINEERING IN LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT MIT-ZARAGOZA INTERNATIONAL LOGISTICS PROGRAM - Maio/2011.

BEAMON, B. M. *Humanitarian Relief Chains: Issues and Challenges*, International Conference on Computers and Industrial Engineering San Francisco, CA, USA., 2004.

CARRILLO, P.M. Managing knowledge: lessons from the oil and gas sector. *Construction Management and Economics*, UK, v. 22, p. 631-642, July 2004.

COSTA, D. B., FORMOSO, C. T., LANTELME, E. M. V. Desenvolvimento de Processo de Aprendizagem Colaborativa visando à Melhoria de Desempenho de Empresas de Construção IN: V SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO. Campinas, 2007.

FANTINATTI, P. A. P. Ações de gestão do conhecimento na construção civil: evidências a partir da assistência técnica de uma construtora. Campinas, SP, 2008.

GUSTAVSSON, L. *Humanitarian Logistics: context and challenges*, *Forced Migration Review*, v.18, p. 6-8, 2002.

LEE, K.C.; LEE, S.; KANG, I.W. KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information and Management*, Amsterdam, v. 42, n. 3, p. 469-482, Mar. 2005

MAFFRA, C.; MAZZOLA, M. Vulnerabilidade Ambiental – Desastres Naturais ou Fenômenos Induzidos?. Org. por SANTOS, R.F., ed. Ministério do Meio Ambiente, Brasília, 2007, pp.10 - 12.

MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. Transformando conhecimento em resultados: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade para a empresa. São Paulo: Clio Editora, 2004. 381 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste, 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995. 358 p.

PORTAL O GERENTE. Disponível em: <http://ogerente.com.br/novo/index.php>. Acesso em: 15/08/2011.

SENGE, P. A Quinta disciplina: arte e prática da organização da aprendizagem. 8 ed. São Paulo: Best Seller, 2001.

TATHAM, P.; SPENS, K. *Towards a humanitarian logistics knowledge management system*, *Disaster Prevention and Management*, v. 20, n. 1, p. 6-26, 2011.

TELFORD, J.; COSGROVE, J. *The international humanitarian system and the 2004 Indian Ocean earthquake and tsunamis*, *Disasters*, v.31(1) , p. 1-28, 2007.

THOMAS, A.S., KOPCZAK, L.R. *From Logistics to Supply Chain Management: The Path Forward In the Humanitarian Sector*, The Fritz Institute (2005). Disponível em: <http://www.fritzinstitute.org>. Acesso em: 26/07/2011.

VAN DER LAAN, E.A, DE BRITO, M.P., VAN FENEMA, P.C. , VERMAESEN, S.C. *Logistics Information and Knowledge Management Issues in Humanitarian Aid Organizations*, ERIM Erasmus Research Institute of Management REPORT SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT, 2007.

VASCONCELOS, J., SEIXAS, P., CHRIS, K., LEMOS, P. *Knowledge Management in Non-Governmental Organizations: A Partnership for the Future*, Proceedings of the 7th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2005), p. 24-28, USA, 2005.