

AUDITORIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES - UFRN

Francisca Zilmar de Oliveira Fernandes (UFRN)

zilmardof@hotmail.com

Daniel de Araujo Martins (UFRN)

danielmartins@ufrnet.br

Andrea Vasconcelos Carvalho (UFRN)

andreavascarvalho@gmail.com



Os hospitais universitários são organizações complexas que demandam o uso constante de conhecimento. Contudo, parece haver uma maior preocupação em aplicar conhecimento, intensivamente, nos setores finalísticos (assistência, ensino, pesquisa e extensão), ficando as atividades administrativas, muitas vezes, marginalizadas. Nesse aspecto, o presente estudo tem como objetivo analisar a Gerência Administrativa do Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) sob a ótica da Gestão do Conhecimento. A abordagem de pesquisa é quantitativa, de natureza descritiva, sendo empregada a estratégia do estudo de caso. Os dados foram coletados a partir da aplicação de questionário fundamentado no modelo de Terra (2000), e o universo do estudo foi composto por todos os gestores vinculados à Gerência Administrativa do hospital e seus processos. Para análise dos dados, foi usada a técnica de estatística descritiva. Como resultado, pode-se verificar que o HUOL, no contexto a Gerência Administrativa, ainda

não tem uma política formal com ações estruturantes voltadas para a Gestão do Conhecimento, todavia, foi constatado a existência de alguns aspectos importantes que favorecem a essa gestão na dimensão dos fatores estratégicos, relacionados à cultura e valores organizacionais, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente. Os resultados, também, apontam para oportunidade de melhoria, principalmente no tocante à gestão de pessoas, aos sistemas de informação e à estrutura organizacional.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; gestão hospitalar; auditoria do conhecimento; modelo de Terra

1. Introdução

As mudanças ocorridas na sociedade contemporânea levaram as organizações a adotarem a informação e o conhecimento como principais recursos de gestão. O exercício do compartilhamento da informação e do conhecimento traz inúmeros benefícios coletivos para essas organizações. De acordo com Fresneda et al. (2009), um dos benefícios mais visíveis é o aumento na qualidade dos processos. A identificação e a propagação das melhores práticas referentes à melhoria da qualidade nos processos organizacionais têm desencadeado esse crescimento quando da adoção de uma política de Gestão do Conhecimento.

Nesse passo, Amarante (2014), afirma que as iniciativas da Gestão do Conhecimento precisam ser continuamente avaliadas, em todos os níveis da organização. Entretanto, para a institucionalização, é necessário a realização de um diagnóstico que permita a obtenção de dados e informações sobre as formas de conhecimento existentes, assim como as lacunas a serem preenchidas nos processos de Gestão do Conhecimento, levando ao planejamento de ações nas organizações.

Assim sendo, torna-se relevante a realização de estudos nessa área, uma vez que toda empresa, seja ela pública ou privada, de alguma forma, gerencia o conhecimento e tem iniciativas que podem ser classificadas como práticas de Gestão do Conhecimento, bem como precisa reunir informações sobre como está institucionalizada a GC e as suas implicações na formulação de suas estratégias.

Inseridos nesse contexto, encontram-se os hospitais universitários federais. Esse tipo de organização é visto como uma das mais complexas em termos de gestão, pois nelas são desenvolvidas atividades assistenciais, de ensino, de pesquisa e de extensão. Por essa razão, a gestão da informação e do conhecimento pode trazer muitos benefícios para o cumprimento da missão institucional.

De um modo geral, percebe-se o emprego de estratégias e ferramentas para Gestão do Conhecimento nas áreas finalísticas dos hospitais, entretanto, muitas vezes, a área

administrativa fica renegada ao segundo plano. É importante pensar que a gestão da área administrativa pode promover o bom funcionamento da organização e otimizar os resultados alcançados.

Diante do exposto, este estudo tem o objetivo de diagnosticar como as políticas de gestão da informação e do conhecimento permeiam os setores da Gerência Administrativa do Hospital Universitário Onofre Lopes-HUOL, vinculado à Universidade Federal do Rio Grande do Norte-UFRN e sob a gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH.

2. Referencial teórico

2.1. Gestão hospitalar

A organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas pela sua missão principal de assistência à saúde, mas, sobretudo, por contar com uma equipe multidisciplinar voltada para a atenção ao tratamento do paciente e por ser um campo de prática e de produção científica (GURGEL JÚNIOR; VIEIRA, 2002).

Corroborando com esse argumento, Senhoras (2007) destaca que a razão desse fato é que o hospital, ao longo da história, foi conduzido ao desempenho de diferentes funções tão características, que fora do hospital têm vida autônoma. A organização hospitalar é um somatório de pequenas empresas: hotel, lavanderia, farmácia, escola, além de prestar serviços de saúde.

No novo papel, a gestão hospitalar volta-se para a orientação ao usuário, o avanço na melhoria dos serviços prestados, a integração em redes, acompanhados por fatores estratégicos, como a participação social, transparência e responsabilidade no desenvolvimento das políticas públicas (LEMOS; ROCHA, 2011).

Ao se analisar a literatura, percebe-se que ainda há muito que se caminhar na gestão hospitalar. No contexto atual extremamente competitivo, associado a um cenário econômico de instabilidade e uma grande regulamentação da saúde, com crescente imposição de

demonstração de eficiência e eficácia da assistência médico-hospitalar, a implantação de mecanismos de gestão que garantam a viabilização do setor se faz urgente e necessária (COUTO; PEDROSA, 2011).

Sendo assim, é essencial que os hospitais identifiquem e propaguem as melhores práticas referentes à melhoria de qualidade nos seus processos organizacionais que dão base a adoção da Gestão do Conhecimento.

2.2. Gestão do conhecimento

A revolução na organização do saber ocasionada pelas mudanças da tecnologia, da informação e da comunicação sinaliza a nova Era do Conhecimento. Apesar do conhecimento há muito existir na visão humana, o despertar das organizações para entender o que é e como pode ser exercida a Gestão do Conhecimento só ocorreu nas últimas décadas.

Esse fato levou ao desenvolvimento de muitas pesquisas para apresentar a importância do entendimento e da implementação dos conceitos, princípios, modelos e ferramentas de Gestão do Conhecimento para a boa gestão e o sucesso das organizações. A Gestão do Conhecimento é definida por Terra (2000) como um esforço da organização para tornar o conhecimento disponível para aqueles que necessitam, quando e onde e na forma como se faça necessário, no sentido de aumentar o desempenho humano e o da organização.

Ainda segundo o autor acima, a Gestão do Conhecimento se aplica a qualquer empresa e requer a criação de uma nova infraestrutura organizacional, novas posições quanto à capacidade intelectual de cada membro da organização e uma efetiva liderança para conduzir ao processo de transformação e inovação.

Para solidificar o entendimento sobre gestão do conhecimento, é necessário elencar alguns de seus objetivos: formular uma estratégia para a criação, aquisição, compartilhamento e uso do conhecimento; implantar estratégias orientadas ao conhecimento; promover melhoria contínua dos processos de trabalho; reduzir o tempo de duração dos processos decisórios, dentre outros (ÁVILA; FREITAS JÚNIOR, 2008).

Choo (2003, p. 365) ressalta que: "A construção do conhecimento é provocada pela identificação de lacunas do conhecimento existente na organização ou grupo de trabalho".

Nesse contexto, colocam-se a auditoria de informação e auditoria do conhecimento. Dante (2008) cita em seu trabalho dois tipos de auditoria, a chamada K-audit (auditoria do conhecimento) e KM audit (auditoria da gestão do conhecimento). A K-audit é um exame e avaliação sistemática dos ativos organizacionais do conhecimento; refere-se ao processo de identificar e denominar o conhecimento que existe e que falta em uma organização. Também se refere ao fluxo do conhecimento e às redes que se desenvolvem. Já a KM audit refere-se ao processo de auditoria da criação, aquisição, retenção, distribuição, transferência, compartilhamento e reutilização do conhecimento institucional de uma organização.

Em outra ótica, pode-se dizer que é importante realizar uma auditoria para diagnosticar os ambientes organizacionais e propor um plano que permita o fortalecimento do conhecimento organizacional.

Neste trabalho, o modelo de Terra (2000) é utilizado como elemento basilar para construção do processo de avaliação do grau de maturidade das políticas de Gestão do Conhecimento no ambiente hospitalar.

2.3. Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra

Embora haja uma boa diversificação dos modelos, o elaborado por Terra (2000) foi o utilizado nesta pesquisa para a mensuração da Gestão do Conhecimento. Esse modelo contempla sete dimensões, a partir de uma visão multidimensional, que demonstra o papel fundamental da alta administração como o princípio do processo no estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores da organização (TERRA, 2000).

As dimensões estão organizadas em três níveis: nível estratégico - fazem parte a visão estratégica e a alta administração; nível organizacional - envolve a cultura organizacional, a estrutura organizacional e as políticas de recursos humanos; infraestrutura - composta pelos sistemas de informação, pela mensuração de resultados e pelo aprendizado com o ambiente.

Na Dimensão 1 - Fatores estratégicos e o papel da alta administração - a alta administração delimita os campos de conhecimento que devem ser foco de estudo pelos colaboradores, mantém clara a estratégia da organização e define metas desafiadoras e motivadoras.

A Dimensão 2 – Cultura e valores organizacionais – tem ênfase em inovação, experimentação, aprendizado contínuo, com resultados de longo prazo.

A Dimensão 3 - Estrutura organizacional - sugere a necessidade de mudança das estruturas hierárquico-burocráticas para organogramas mais flexíveis no intuito de superar os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos.

A Dimensão 4 - Administração de recursos humanos – está voltada à construção, geração, difusão e armazenamento dos conhecimentos da empresa. Terra (2000) destaca a iniciativa de atrair e manter colaboradores com habilidades, atitudes e comportamentos que adicionem valor aos estoques e fluxos de conhecimento e também de estimular o aprendizado e o fortalecimento de competências. São adotados planos de carreira e treinamentos, assim como remuneração associada à aquisição de competências individuais, da equipe e da organização, que conduzem ao aumento da confiança, cooperação, compartilhamento e criação do conhecimento.

A Dimensão 5 - Sistema de Informação – dá suporte aos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento.

A Dimensão 6 – Mensuração de Resultados – destaca os esforços de avaliação e mensuração das várias dimensões do capital intelectual.

A Dimensão 7 – Aprendizado com o Ambiente - enfatiza a necessidade da organização no desenvolvimento do aprendizado com as adversidades do ambiente, por meio de parcerias com outras empresas e da interação com clientes.

Terra (2000, p. 74), concluindo sobre o modelo, afirma que: “[...] subjacente à maior dessas dimensões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada

colaborador, é a ‘mola propulsora’ da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas.”

Com base nesse modelo, serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa.

3. Procedimentos metodológicos

Essa pesquisa é caracterizada de natureza descritiva, com abordagem quantitativa. A estratégia de investigação a ser empregada é o estudo de caso, cujo objeto é a Gerência Administrativa do Hospital Universitário Onofre Lopes, a qual é responsável pelo gerenciamento e implementação das políticas de gestão administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial e contábil, bem como pela gestão de pessoas e de logística e infraestrutura hospitalar.

Para subsidiar o estudo, foram coletados dados a partir da aplicação de questionário com vinte e três gestores ocupantes de cargos nos níveis hierárquicos de divisão, setor e unidade, subordinados diretamente à Gerência Administrativa. Além desses, cinco outras unidades que, embora não tenham vinculação hierárquica direta, tem forte ligação com a referida Gerência no desempenho de suas atividades, quais sejam: os gestores da Ouvidoria, da Auditoria, do Setor Jurídico, do Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação e da Unidade de Planejamento. No total, o questionário foi aplicado para um universo constituído de vinte e oito participantes.

O procedimento de coleta se deu por meio da aplicação do questionário *on line*, em janeiro de 2017, contendo 39 questões fechadas e ordenadas em 7 dimensões, adaptadas com base no modelo de Terra (2000), e as respostas seguiram a escala de Likert. Do total de questionários enviados, a pesquisa contou com taxa de retorno de 87%, aproximadamente.

Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva como o uso de média e frequência, obtida para cada uma das sete dimensões do conhecimento, em um intervalo compreendido entre 1 e 5, assim ordenados: 1 a 1,5 (inexistência); 1,5 a 2,5 (pouca existência); 2,5 a 3,5 (existência razoável); 3,5 a 4,5 (existência) e 4,5 a 5 (existência plena). Essa média

representou a maturidade individual para cada dimensão, sendo a maturidade final, a média aritmética simples das sete dimensões.

4. Análise dos resultados

Os resultados apresentados foram estruturados de acordo com os elementos que compõem o modelo de Terra (2000). As respostas obtidas foram transcritas para uma planilha do Excel para auxiliar no exame dos dados coletados. Através das perguntas foi possível identificar entre as respostas dos pesquisados uma avaliação sobre as práticas de Gestão do Conhecimento realizadas na Gerência Administrativa do HUOL, considerando os objetivos propostos para essa pesquisa.

4.1. Perfil e caracterização dos participantes

Do total de respondentes, foi possível verificar que a maior concentração se encontra na faixa etária entre 31 e 40 anos, correspondendo a 39,13%, o que demonstra um conjunto de gestores ainda jovem. Em relação à escolaridade, pode-se observar que 26,09% são graduados e 73,91% possuem pós-graduação, sendo 60,87% especialistas e 13,04%, com o título de mestre/doutor, evidenciando que esses gestores têm uma boa formação acadêmica e se preocuparam em aperfeiçoar os conhecimentos. Quanto ao tempo dos gestores no cargo de chefia, observa-se um período muito curto, ou seja 78,26%, deles estão no exercício há menos de 03 anos. Contudo, tal fato se justifica pelo tempo do novo modelo de estrutura organizacional do HUOL, adotado em 2013.

4.2. A Gerência Administrativa na perspectiva da Gestão do Conhecimento

Em uma análise geral sobre o grau de maturidade da Gerência Administrativa do hospital, revela-se a existência de um amadurecimento da Gestão do Conhecimento, com uma média final de 3,57. Essa média demonstra a existência de aspectos importantes para a gestão do conhecimento na organização, ao mesmo tempo em que sinaliza para oportunidades de melhorias. Os parágrafos que se seguem demonstram a média obtida em cada uma das dimensões.

A primeira dimensão analisada diz respeito aos fatores estratégicos e o papel da alta administração. O melhor resultado dessa dimensão (Tabela 1) se apresenta quanto ao consenso dos gestores sobre os pontos fortes e fracos da empresa, revelando que há um pensamento estratégico na organização, alinhado a um perfil de liderança da alta administração para estabelecer metas desafiadoras e de incentivo à tomada de decisão, criando o conhecimento numa base contínua.

Tabela 1 – Dimensão 1

Fatores estratégicos e o papel da alta administração	
Assertiva	Média
Existe consenso sobre quais os pontos fortes da empresa	4,00
A macroestratégia é comunicada	3,39
A alta administração estabelece metas desafiadoras e um sentido de urgência da realidade em direção a uma visão determinada	3,87

Fonte primária: dados da pesquisa

Por outro lado, o índice de 3,39 sugere que a macroestratégia da organização não deve estar amplamente disseminada para todos os níveis da empresa, o que faz constatar que há um certo bloqueio no fluxo de comunicação, informação e conhecimento. A fragilidade no fluxo deve preocupar a alta administração, na medida em que o saber organizacional está ligado ao fazer e, segundo Choo (2003), o fazer leva a criação de significados que estrutura a percepção dos problemas ou oportunidades de que a organização precisa para funcionar. Os resultados desse saber organizacional são traduzidos em inovações ou expansões das capacidades das organizações. Além disso, Terra (2000) observa que o entendimento das diferenças entre visão de onde se quer chegar e a realidade, aliada à motivação intrínseca das pessoas, promove o pensamento estratégico.

Tabela 2 – Dimensão 2

Cultura e valores organizacionais	
Assertiva	Média
A missão e os valores da empresa são promovidos por atos simbólicos e ações	3,96
Há um sentimento de confiança entre organização e colaboradores; existe, de maneira geral, um orgulho em trabalhar na organização	4,61
As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo	3,57
Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar	3,74
Existe evidência do que as pessoas conhecem e não conhecem	3,30
As pessoas buscam uma otimização conjunta, ou seja, estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho	3,39
Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação	3,96
Novas ideias são valorizadas	3,83
As realizações importantes são comemoradas	4,39
Há grande tolerância para piada e humor	3,87
Realizam-se reuniões fora do local de trabalho	2,57
São poucos os símbolos hierárquicos e de <i>status</i> . Os <i>layouts</i> são favoráveis a troca informal de informações (uso de espaço aberto e salas de reunião)	3,87

Fonte primária: dados da pesquisa

Outra dimensão diagnosticada relaciona-se à cultura e valores organizacionais, representada na Tabela 2. Para essa dimensão foi obtido um grau de concordância de 3,75, evidenciando que existe a percepção de maturidade, com forte ênfase na confiança entre a organização e os

colaboradores, proporcionada em razão de um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e de conhecimento. Essa relação de confiança reflete no orgulho em trabalhar na organização, na medida em que é estabelecida a identificação dos empregados com a empresa. Um ambiente leve e descontraído que facilita a interação e o compartilhamento do conhecimento tácito também mereceu destaque. Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que novos conhecimentos podem ser criados pela conversão do conhecimento, devem ser difundidos na organização para incorporá-los a produtos, serviços e sistemas. De outro modo, resta claro que a organização promove raramente reuniões fora do ambiente de trabalho, o que, enfatizado por Terra (2000), não favorece a criatividade e o aprendizado organizacional.

Tabela 3 – Dimensão 3

Estrutura Organizacional	
Assertiva	Média
Há uso de equipes multidisciplinares e formais	4,00
Há uso de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias, dedicadas a projetos inovadores	3,30
Pequenas reorganizações ocorrem para se adaptar ao ambiente competitivo	3,04
As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo é ágil; a burocracia é mínima	2,61

Fonte primária: dados da pesquisa

Na dimensão 3, o destaque é para o trabalho multidisciplinar, característica marcante da organização objeto da pesquisa, assim como pela presença de equipes dedicadas a projetos inovadores (Tabela 3). Por tais particularidades, a institucionalização de rede é uma prática dessa empresa, o que vem contribuindo para o compartilhamento de conhecimento entre pessoas com interesses comuns de aprendizado, promovendo e divulgando resultados práticos conquistados pela rede de hospitais universitários federais. Por ser uma empresa de natureza pública, a burocracia prevalente dificulta a celeridade dos processos de trabalho, do mesmo modo que não ocorre rapidamente a reestruturação nos ambientes para se adequarem aos novos estilos organizacionais. Esse parece ser um desafio permanente, ou seja, a

implementação de novas formas organizacionais que promovam ruptura com modelos burocráticos (TERRA, 2000).

Tabela 4 – Dimensão 4

Administração de Recursos Humanos	
Assertiva	Média
O processo de seleção é bastante rigoroso	4,00
Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade	3,52
O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores de diferentes perspectivas e experiências	3,35
O escopo das responsabilidades dos cargos é bastante abrangente	3,70
Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores	3,13
Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização	3,65
O treinamento está associado às necessidades da área de trabalho dos colaboradores	3,70
Há um baixo número de demissões na organização	4,43
A evolução dos salários está associada à aquisição de competências	3,48
Existe premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias	2,35
Existem pagamentos associados ao desempenho	2,26

Fonte primária: dados da pesquisa

Ao tratar os aspectos da administração de recursos humanos, a Tabela 4 traz a representação da maturidade da Gestão do Conhecimento na dimensão 4, com a média de 3,42. Ressalta-se que o baixo número de demissões favorece o contínuo estoque de conhecimento organizacional. A quase inexistência de demissões está ligada, primordialmente, a natureza pública da empresa, cujo ato demissional tem um rito mais rigoroso. O processo seletivo é realizado mediante concurso público e esse fato pode levar a ambiguidade da análise nessa questão. Se por um lado o concurso público é rigoroso em seus critérios legais, o que torna o processo confiável, por outro, limita a empresa na contratação de pessoas com capacidade de aumentar a criatividade e o aprendizado organizacional. O outro extremo do resultado dessa dimensão é a existência parcial de remuneração associada ao desempenho, mas esse paradigma pode ser modificado com a criação de mecanismos que reconheçam as ideias e ações inovadoras. Hanashiro (2008) corrobora enfatizando que o uso de indicadores vinculados à produtividade, redução de acidente de trabalho, taxa de absenteísmo, melhoria na qualidade tende a estimular comportamentos favoráveis ao alcance das metas e contribuir para o desenvolvimento de competências.

Tabela 5 – Dimensão 5

Sistemas de Informação	
Assertiva	Média
A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)	3,22
As informações são compartilhadas. Existe acesso à base de dados e conhecimento da informação	3,30
Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>knowhow</i> existente na organização	3,22

Fonte primária: dados da pesquisa

Sobre os sistemas de informação (Tabela 5), é possível inferir que os sistemas de comunicação e informação merecem um olhar da alta governança da empresa, visto que são essenciais para o compartilhamento da informação e do conhecimento e contribuem para importantes transformações nas organizações. Essa dimensão obteve um nível de concordância de 3,25, denotando que são necessários cuidados e investimentos na área para a melhoria dessa prática de Gestão do Conhecimento. Entretanto, Albertin (2005) esclarece que os investimentos em TI devem ser analisados considerando os benefícios oferecidos e o seu reflexo no desempenho da organização. Além desses investimentos, Terra (2000) aponta que as empresas devem atentar para as transformações de todas as dimensões da Gestão do Conhecimento, como o papel da liderança, a cultura e estrutura organizacional e a política de gestão de pessoas.

A concordância foi efetiva para a dimensão na mensuração dos resultados, sendo representada na Tabela 6. Isso evidencia os esforços da empresa na avaliação de seus resultados, sendo considerável deduzir que há uma tendência emergente em medir, principalmente, o seu capital intelectual. Terra (2000) ressalta que esse engajamento leva as organizações a questionar seus processos de trabalho, por exemplo.

Tabela 6 – Dimensão 6

Mensuração dos resultados	
Assertiva	Média
Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)	3,78
Os resultados são divulgados	3,83

Fonte primária: dados da pesquisa

Por fim, a dimensão do aprendizado com o ambiente. Nessa última dimensão, apresentada na Tabela 7, os gestores perceberam a existência de ações que promovem o aprendizado com o

ambiente para reaproveitar o conhecimento gerado pelas parcerias. De fato, há o compartilhamento de competências específicas, envolvendo relações formais, informais e pessoais, por meio da rede corporativa compreendendo outros hospitais universitários federais filiados à EBSEH. Esse movimento é ressaltado por Choo (2003) quando destaca que as empresas estão criando estruturas técnicas e profissionais para promover o intercâmbio de experiência, formando parcerias com outras para a troca e geração conjunta de novos conhecimentos.

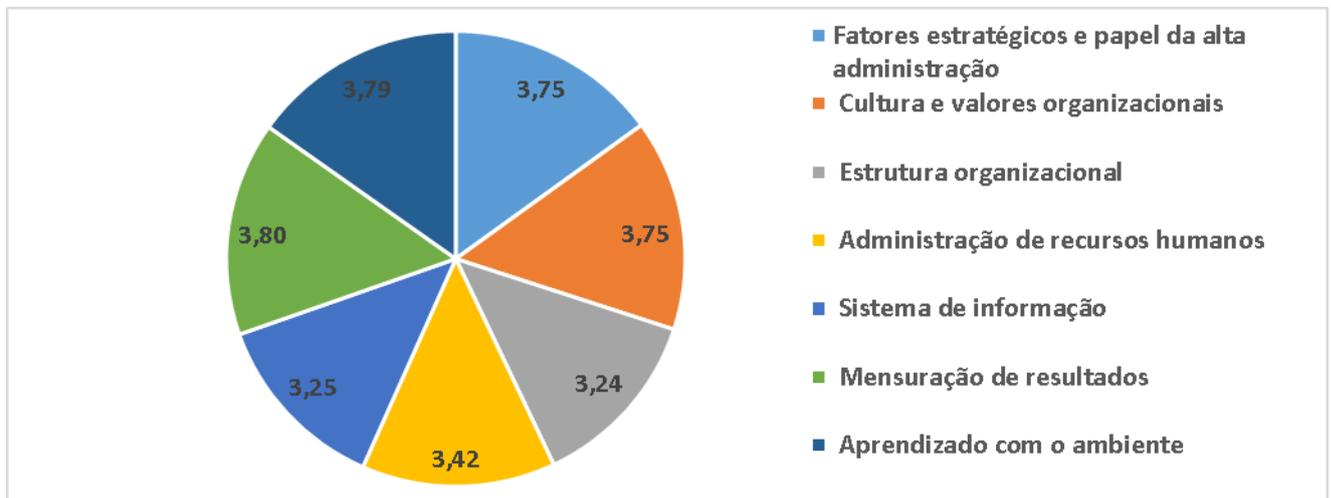
Tabela 7 – Dimensão 7

Aprendizado com o ambiente	
Assertiva	Média
A organização aprende muito com seus usuários. Existem mecanismos formais e informais estabelecidos para essa finalidade	3,26
A organização tem parcerias com outras organizações	3,91
A organização tem parcerias com organizações de ensino, pesquisa e extensão	4,22
Os colaboradores percebem o objetivo de aprendizado	3,78

Fonte primária: dados da pesquisa

Em uma análise geral sobre o grau de maturidade do hospital, mesmo que avaliado parcialmente através dos gestores de sua Gerência Administrativa, revela-se a existência de um amadurecimento da Gestão do Conhecimento, com um índice de 3,57, configurada através do Gráfico 1.

Gráfico 1 – Agrupamento das sete dimensões



Fonte primária: dados da pesquisa

5. Conclusões

Este trabalho teve a pretensão de analisar a Gerência Administrativa do Hospital Universitário Onofre Lopes na perspectiva da Gestão do Conhecimento, sendo esse seu principal objetivo. Considerando o grau de complexidade dos hospitais de ensino, é possível inferir que não é fácil investigar o nível de maturidade da Gestão do Conhecimento em organizações desse tipo, no entanto, os resultados alcançados podem contribuir para preencher as lacunas constatadas e melhorar suas práticas no que tange à Gestão do Conhecimento. De forma geral, conclui-se que a área administrativa do hospital já vem empregando algumas práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, mas que ainda há muito espaço para melhoria.

O diagnóstico realizado avaliou a área administrativa e permitiu extrair conclusões gerais acerca das 7 dimensões analisadas. Primeiramente, verifica-se que os fatores estratégicos, associados à cultura e valores organizacionais, a mensuração de resultados e o aprendizado com o ambiente, são dimensões mais desenvolvidas e que alavancam a Gestão do Conhecimento na área administrativa do hospital.

No tocante às dimensões que tratam das características da estrutura organizacional, da gestão de pessoas e dos sistemas de informação, deve-se observar que as médias mais baixas demandam atenção especial para se conseguir o fortalecimento das políticas de gestão do conhecimento.

De forma específica, percebe-se que algumas ações e atividades da Gestão do Conhecimento estão mais fortemente consolidadas. A relação de confiança entre a organização e os colaboradores, a baixa rotatividade dos funcionários e as parcerias com instituições acadêmicas indicam um ambiente favorável ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

Quanto aos aspectos específicos que merecem ações da alta governança para o fortalecimento da Gestão de Conhecimento no ambiente administrativo do hospital destacam-se: a disseminação mais ampla da macroestratégia da empresa, a redução do nível hierárquico, a implantação de mecanismos de reconhecimento e aprovação de desempenho e o maior investimento nos sistemas de comunicação e informação.

A despeito do trabalho realizado neste estudo, é preciso destacar os limites de generalização dos resultados encontrados. Por se tratar de um estudo de caso aplicado na Gerência Administrativa do hospital, não é possível generalizar os resultados encontrados para as outras áreas do hospital, ou mesmo para outros hospitais de ensino (embora esse não fosse o objetivo do trabalho). Por essa razão, sugere-se a realização de outras pesquisas semelhantes em outros hospitais de ensino e nas demais áreas da organização para permitir ampliar o fenômeno dentro de hospitais de ensino e entender como se processa nos diferentes hospitais.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Benefício do uso de tecnologia de informação no desempenho empresarial. Relatório de Pesquisa nº 07/2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3089/P00319_1.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2017.

AMARANTE, Nadja Pessoa do. **Gestão do Conhecimento no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB): um diagnóstico pelo método *Organizational Knowledge Assessment (OKA)***. 2014. 387 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, Centro de Educação, João Pessoa, 2014.

ÁVILA, Thiago José Tavares; FREITAS JÚNIOR, Olival de Gusmão. O contexto tecnológico da gestão do conhecimento das comunidades de prática aos portais corporativos do conhecimento. In.: ANGELONI, Maria Tereza (Org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2008, p. 75-88.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COUTO, Renato Camargos; PEDROSA, Tânia Moreira Grillho. **Hospital**: acreditação e gestão em saúde. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011.

DANTE, Gloria Ponjuán. Information and knowledge organizational audit: genesis of an integration. **Brazilian journal of information science**, v. 2, n. 2, p. 3-15, jul./dec. 2008. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/bjis/article/view/46> >. Acesso em: 9 jan. 2017.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches et al. Diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações públicas utilizando o método Organizacional Knowledge Assessment (OKA). In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009. Brasília. **Anais....Brasília, 2009**. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/handle/123456789/268>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

GURGEL JÚNIOR, Garibaldi Dantas; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, n. 2, p. 325-334, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (Org.). **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 175-213

LEMONS, Vanda Márcia Ferri; ROCHA, Marcius Hollanda Pereira da. A gestão das organizações hospitalares e suas complexidades. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 7., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. p. 1-16. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0417_1492.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2017.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SENHORAS, Elói Martins. A cultura na organização hospitalar e as políticas culturais de coordenação de comunicação e aprendizagem. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v.1, n.1, 2007. Disponível em < <http://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/viewFile/879/1523>> Acesso em: 12 jan. 2017.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.