



# O desenvolvimento de uma prática de Gestão do Conhecimento em um Hospital Geral de Belo Horizonte, Brasil

por Meire Rose Cassini e Antônio Tomasi

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo refletir acerca do conhecimento gerado e das práticas da Gestão do Conhecimento desenvolvidas em uma Instituição Pública de Saúde, localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte – Minas Gerais, Brasil. Utilizou-se estudo de caso. Os resultados apontaram que as ações utilizadas como ferramenta de gestão estão voltadas à aprendizagem e seu gerenciamento vinculado às necessidades estratégicas da empresa. Além disso, ressaltou-se o compromisso em usar a educação como meio de obter melhores resultados, como qualidade, produtividade e inovação no ambiente organizacional atual. Concluiu-se que a importância dada em se criar uma infra-estrutura para cultivar e compartilhar o Capital Intelectual demonstra que este tipo de capital quando bem formado e passível de ser investido e com valor agregado é entregue onde se faz necessário e no momento certo.

**Palavras-chave:** Capital Intelectual, Práticas de Gestão do Conhecimento, Inovação Organizacional

**TITLE:** The development of a knowledge management practice in a General Hospital in Belo Horizonte, Brazil

**ABSTRACT:** This article aims to reflect on the knowledge generated and practices of knowledge management developed in a Public Health Service located in the metropolitan area of Belo Horizonte – Minas Gerais, Brazil. We used a case study. The results showed that the stock used as a management tool, are aimed at learning and its management linked to strategic needs of the company. Moreover, said the commitment to use education as a means to obtain better results, such as quality, productivity and innovation in the current organizational environment. It was concluded that the emphasis on creating an infrastructure to grow and share intellectual capital demonstrates that this kind of capital when trained and able to be invested generates value that is delivered where needed at the right time.

**Key words:** Intellectual Capital, Practice of Knowledge Management, Organizational Innovation

**TITULO:** El desarrollo de una práctica de Gestión del conocimiento en un hospital general de Belo Horizonte, Brasil

**RESUMEN:** Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre los conocimientos generados y las prácticas de gestión del conocimiento desarrollados en una Institución de Salud Pública ubicada en la región metropolitana de Belo Horizonte – Minas Gerais. Se utilizó un estudio de caso. Los resultados mostraron que las acciones usadas como herramientas de gestión están orientadas al aprendizaje y su gestión vinculada a las necesidades estratégicas de la empresa. Por otra parte, destacó el compromiso de utilizar la educación como un medio para obtener mejores resultados, tales como la calidad, la productividad y la innovación en el ambiente organizacional actual. Se concluyó que



**el énfasis en la creación de una infraestructura para nutrir y compartir el capital intelectual demuestra que el capital intelectual bien creado y con aptitud para ser invertidos y con valor añadido es lo que se entrega cuando sea necesario y en el momento adecuado.**

**Palabras-clave:** Capital Intelectual, Práticas de Gestão del Conocimiento, Innovación Organizacional

*«Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias» (Garvin, 1993, p. 79).*

**A**tualmente, o maior desafio que as organizações têm vivenciado para permanecerem e se tornarem competitivas frente à globalização e as mudanças contínuas, está em ter a capacidade de dar respostas rápidas e adequadas a tais mudanças (Salinas, 2005). Nesse cenário de constantes inovações, rapidez nos processos decisórios e na busca por estratégias focadas na modernização administrativa, também as instituições públicas percebem que têm nas pessoas a sua maior riqueza para se manterem competitivas.

A Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta nessa perspectiva como estratégia de inovação e vantagem competitiva para as organizações, tanto privadas como públicas, pois ao impulsionar novas formas de fazer e pensar, possibilita mudanças, criação de novos produtos, de processos diferenciados e, conseqüentemente, proporciona

instrumentos eficientes para tomada de decisão mais eficaz. Para tanto, a organização deverá integrar a GC aos processos do negócio. Além disso, a alta administração terá um importante papel nesse processo de desenvolvimento, uma vez que caberá a ela promover e possibilitar a inserção da GC na cultura e na estrutura organizacional, como ainda nos sistemas de informação, na avaliação dos resultados, na aprendizagem organizacional e na gestão de pessoas.

Ao vislumbrar alguns aspectos da GC em uma instituição pública, buscou-se por meio deste estudo de caso refletir sobre as práticas e o gerenciamento do conhecimento como meio de promover mudanças, inovação e agregar valor para a organização a partir do seu Capital Intelectual (CI).

Realizou-se um estudo de caso em uma Instituição Pública de Saúde localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o Hospital Júlia Kubitschek (HJK), que tem implementado determinadas atividades de Gestão de Pessoas, sob a perspectiva do desenvolvimento da Gestão Estratégica do Conhecimento.

#### **Meire Rose de Oliveira Loureiro Cassini**

meire.cassini@fhemig.mg.gov.br

Especialista em Gestão Estratégica em Recursos Humanos (CEFET/MG). Especialista em Psicologia da Saúde (PUC/Betim). RT Educação Permanente do Hospital Júlia Kubitschek/FHEMIG. Pesquisadora Colaboradora do NURTEG/Faculdade Novos Horizontes, Brasil.

Specialist in Strategic Management in Human Resources (CEFET/MG). Specialist in Health Psychology (PUC/Betim). RT Continuing Education at the hospital/FHEMIG. Researcher Assistant, NURTEG / New Horizons School, Brazil.

Experta en Dirección Estratégica en Recursos Humanos (CEFET/MG). Especialista en Psicología de la Salud (PUC/Betim). RT de Educación Continua en el Hospital Júlia Kubitschek/FHEMIG. Ayudante de Investigador del NURTEG/Faculdade Novos Horizontes.

#### **Antônio Pádua Nunes Tomasi**

tomasi@uai.com.br

Doutor em Sociologia pelo Université de Paris VII – Université Denis Diderot, França. Professor no Programa de Pós Graduação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais/CEFET-MG, Brasil.

PhD in Sociology at the Université de Paris VII – Université Denis Diderot, France. Professor in the Graduate Program of the Federal Center of Technological Education of Minas Gerais / CEFET-MG, Brazil.

Doctorado en Sociología – Université de Paris VII – Université Denis Diderot, Francia. Professor en el Programa de Postgrado del Centro Federal de Educación Tecnológica de Minas Gerais/CEFET-MG, Brasil.

Recebido em Março de 2010 e aceite em Julho de 2010.

Received in March 2010 and accepted in July 2010.

## A Gestão do Conhecimento

A GC surge em função da necessidade de acompanhar a evolução da sociedade. É vista como instrumento diretamente relacionado ao desenvolvimento de estratégias, capaz de tornar as organizações mais ágeis, dinâmicas e competitivas, alterando, desta forma, a cultura organizacional, proporcionando geração de novos produtos, novos processos, maior flexibilidade, inovação e vantagem competitiva.

Segundo Santos (2007, p. 22), além de ser considerada útil e eficaz no desenvolvimento de processos organizacionais, possibilita suporte aos gestores «na tomada de decisões com maior precisão, agilidade, eficiência, mantendo o ambiente organizado, com flexibilidade, melhorando o aproveitamento do conhecimento organizacional já existente e estimulando novos conhecimentos», promovendo, assim, a inovação e o diferencial da organização.

### **A Gestão do Conhecimento é compreendida como um conjunto de técnicas e ferramentas que possibilita a identificação, análise e administração do ativo intelectual da empresa e seus processos associados, de maneira estratégica e sistêmica.**

Para Boshyk<sup>1</sup> (2004, p. 65 *apud* Santos, 2007, p. 24), o conceito de GC tem relação com a forma como as pessoas se referem aos processos, aos métodos e aos sistemas, «para gerar, coletar, analisar, organizar, difundir e aplicar informações, entendimentos e experiências coletivas passadas, presentes e, às vezes, até futuras, em benefício de uma empresa ou sociedade».

Atualmente, de acordo com Terra (2001, p. 245), a GC tem o significado de empenhar para tornar o conhecimento da organização disponível para quem, quando, onde e da forma que necessitar, e acrescenta que o objetivo é o de aumentar o desempenho tanto humano quanto o organizacional. Nesse sentido, conclui que esse esforço se concretiza através da «facilitação de conexões significativas», sendo também percebida como «um processo dinâmico, social que envolve mudanças contínuas nas habilidades e na aquisição de know-how» (Terra e Gordon, 2002, p. 63).

A GC é, portanto, compreendida como um conjunto de

técnicas e ferramentas que possibilita a identificação, análise e administração do ativo intelectual da empresa e seus processos associados, de maneira estratégica e sistêmica, que, segundo Stollenwerk (2000, p. 14), abarca ainda, numa abordagem macro organizacional, o planejamento, a execução e o controle de ações voltadas para desenvolvimento do conhecimento, como ainda de seus processos correlatos, e que essa gestão «contempla todo o conhecimento organizacional e dos indivíduos da organização, no sentido de apoiar os processos de produção/operação, inovação e de gestão da mesma».

Sobre o conceito de CI, segundo apontam Antunes e Martins (2007), não há uma unanimidade verificada por meio da literatura, nem mesmo em relação aos elementos que o compõem. Na visão de Sveiby (1998) e Stewart (1998), entre outros, CI além de ser tomado como a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de uma empresa, inclui todos os ativos intangíveis mencionados anteriormente e mais alguns ativos tangíveis, geralmente não contabilizados no Patrimônio Líquido da Empresa. Autores como Lev (2003; 2004) associam CI à capacidade humana de pensar e de gerar conhecimento, mas também à marca, à liderança tecnológica, à qualidade de produtos e aos clientes. Em outros autores, como Fleury e Oliveira Jr. (2001), o CI está identificado ao conhecimento, à capacidade de aprendizagem organizacional e à gestão de recursos humanos.

Para Sveiby (1998), Stewart (1998), Caddy (2002) e Lev (2003; 2004), entre outros, que deram importantes contributos para esta temática, quer no plano teórico, quer no plano empírico, afirmam que os investimentos em CI trazem, a longo prazo, retornos positivos à organização/instituição. Klein (1998), ao complementar, ressalta que a gestão estratégica do CI envolve repensar como a organização cria valor a partir do foco na GC. Além disso, envolve saber como projetar e gerenciar o papel dos ativos intelectuais nas estratégias organizacionais, nos processos e operações dentro e para a empresa.

Em relação à aprendizagem organizacional, de acordo com Salinas (2005), esta se apresenta como um processo permanente de construção e desenvolvimento de competências, baseado na apropriação e na geração de novos conhe-



cimentos, que propicia aos indivíduos o desenvolvimento de novos mapas cognitivos, uma melhor compreensão de si mesmos, da organização e do ambiente que os cerca, e o estabelecimento de novas atitudes, para o trabalho, a empresa e o mundo externo. Complementando, Argyris e Shön (1996), ao descreverem sobre o aprendizado, destacam que este é gerado por um exercício de ação-reflexão, num processo dinâmico e proativo, onde as situações-problema levam a um questionamento de acordo com os interesses da organização. Nessa perspectiva, destacam o processo de aprendizagem via resolução de problemas nas práticas de trabalho dos gerentes.

### Breve histórico sobre a instituição

A Constituição de 1988 incorporou o Sistema Único de Saúde (SUS), coroando, desta maneira, o movimento da Reforma Sanitária. Ocorreu a inserção do conceito ampliado de saúde que passou a ser um direito do cidadão e dever do Estado. Sua regulamentação se deu, inicialmente, por meio de legislação complementar, leis federais 8.080 e 8.142 de 1990. São princípios básicos: a Universalidade, a Integralidade, a Equidade e o Controle social. Com relação aos princípios organizativos pode-se apontar a Regionalização, Hierarquização e o Sistema de referência e contra-referência (Bicalho e Gomes, 2004).

O Hospital Júlia Kubitschek (HJK) está inserido neste cenário como Complexo de Hospital Geral, pertencente à Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) e como instituição pública de saúde inserida no SUS deve procurar garantir estes preceitos aos usuários do sistema (Bicalho e Gomes, 2004).

Como referência macro-regional, o HJK mantém seu papel histórico na assistência na área de tisiopneumologia e cirurgia torácica. São disponibilizados os serviços de clínica médica, cirurgia geral, ginecológica e plástica reparadora, maternidade e berçário de médio e alto risco. É considerada referência municipal em gravidez de médio e alto risco para efeito de pré-natal e assistência ao parto.

### • Necessidade de mudanças

Bicalho e Gomes (2004) apontam que reconhecer as características próprias das instituições públicas de saúde é

fundamental, uma vez que, além de serem classificadas como organizações profissionais, estão entre as mais complexas no seu gerenciamento. Corroborando, Bergamini (1982) enfatiza a peculiaridade dos hospitais onde não se encontram produtos acabados, com a experimentação prévia pelos usuários.

**Reconhecer as características próprias das instituições públicas de saúde é fundamental, uma vez que, além de serem classificadas como organizações profissionais, estão entre as mais complexas no seu gerenciamento.**

Além da enorme complexidade no gerenciamento, o que se percebe é que muito do conhecimento, adquirido no cotidiano do trabalho nas instituições de saúde se perde, seja pela constante mudança de pessoal, seja pelo fato do conhecimento, das trocas de aprendizagens atingirem um grupo específico, seja pela especificidade dos atendimentos, pelo distanciamento físico de setores, a correria agitada do cotidiano de trabalho e urgências dos atendimentos, ou ainda devido aos desencontros entre funcionários proporcionados por escalas de trabalho, entre outros fatores, devido às rotinas de trabalho. Entretanto, fato é que o conhecimento já existe dentro das instituições, mas que em muitas das vezes necessita de ser adequadamente gerenciado.

Assim, ao se sublinhar tais características das organizações públicas, tem-se então a necessidade de traçar estratégias, do ponto de vista da gestão, de modo a focar nas pessoas, na tentativa de transformar o conhecimento gerado, adquirido e compartilhado pelos profissionais em capacidade das organizações em resolver os problemas, gerar novos conhecimentos e serem competitivas. Para alcançar estes objetivos, questões como *se é possível, quem, como e quando fazer* passam a existir.

Sabe-se, pois, que não é algo simples e natural, mas desafiante e importante. E um dos desafios que aqui se apresenta é o de gerenciar o conhecimento, por ora, criado pelos profissionais quando estão exercendo suas funções e a partir de suas experiências, e torná-lo disponível para os demais colaboradores da organização.

## Hospital Júlia Kubitschek: Um olhar sobre as práticas

### • Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

A Educação Permanente é uma das atividades realizadas continuamente, visando o aperfeiçoamento e atualização de conhecimentos, de modo a melhorar a capacitação técnica e cultural do profissional, por meio da formação permanente e da educação continuada, da requalificação profissional e desenvolvimento profissional. São realizadas aulas técnicas e discussões clínicas freqüentemente. Anualmente, são programadas aulas de acordo com a demanda de cada clínica. Os cursos e treinamentos, entre outros, são planejados através do levantamento de necessidades, realizados em conjunto com os técnicos de referência, a equipe técnica, gerências, chefias, coordenadores e responsáveis de serviços.

Uma série de práticas educacionais estão sendo planejadas e realizadas com intuito de promover oportunidades para o desenvolvimento do funcionário, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente na sua vida institucional, e com qualidade na prestação de serviço ao usuário. Concomitantemente, tem-se a preocupação em compartilhar e disseminar o conhecimento adquirido através destas ações visando, ainda, a inovação, conforme Choo (2003, p. 30) aponta: «O conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser compartilhado e transformado em inovação. Quando existe conhecimento suficiente, a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos».

O conhecimento organizacional, segundo Choo (2003, p. 370), surge a partir «da criação de significado, da construção de conhecimento e da tomada de decisão». Para o autor, o conhecimento se dá quando esses três modos de processamento de informações se ligam ao processo de construção social de significados, aprendizados e ações. Nessa perspectiva, ao explorar as tensões ocasionadas por alguma mudança como oportunidade, irá acarretar conhecimento organizacional.

De acordo Nonaka e Takeuchi (1997), dois tipos de conhecimento são delineados: o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro é pessoal, específico ao contexto, sendo ainda

difícil para ser formulado e comunicado. O segundo denominado explícito ou codificado é transmissível em linguagem formal e sistemática (1997). Estes conceitos, apesar de serem diferentes entre si, devem se interagir de modo social, para que se estabeleça a criação e a expansão em relação à qualidade e quantidade do conhecimento humano. Essa interação social é nomeada conversão do conhecimento (Santos, 2007).

Nessa direção, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam quatro fases de conversão de conhecimento, diferentes entre si, para que ocorra a criação do conhecimento:

- a *socialização* do conhecimento, que compreende o relacionamento entre o conhecimento tácito com outro conhecimento tácito, e se dá por meio da observação, imitação ou prática;
- a *externalização ou articulação* do conhecimento, que é a conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comunicação ao grupo;
- a *combinação*, que é a mistura de conhecimentos explícitos gerando novos conhecimentos explícitos, ou seja, é a padronização do conhecimento, agrupando-o em um manual ou guia de trabalho e incorporando-o a um produto; e
- a *internalização* do conhecimento, que se refere à transferência do conhecimento explícito para o tácito, onde os novos conhecimentos (explícitos) passam a ser compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizá-los para aumentar, estender e rever seus próprios conhecimentos (tácitos).

Além disso, cada modo de conversão gera conteúdos diferentes de conhecimento, que são identificados por características próprias, conforme o Quadro I (ver p. 66).

Como pressupostos descritos por Nonaka e Takeuchi (1997), destacam-se a inovação como um processo que envolve o processamento de informações e criação de novos conhecimentos e informações, os quais recriam o ambiente interpretado; a criação de conhecimento em diferentes níveis como no individual, grupal, organizacional e no trans-organizacional; e a disseminação dos conhecimentos tácito e explícito em todos esses níveis organizacionais originando a «espiral do conhecimento». Esta espiral evidencia que o processo deve ocorrer continuamente. Demonstra ainda que a



**Quadro I**  
**Conteúdo e características das conversões do conhecimento**

Modos de conversão	Conteúdo	Características	Como
<b>Socialização</b>	Conhecimento Compartilhado	Modelos mentais, habilidades técnicas e experiências compartilhadas	Observação Prática Imitação
<b>Externalização</b>	Conhecimento Conceitual	Gerado por meio de metáforas, analogias e hipóteses	Diálogo Reflexão coletiva
<b>Combinação</b>	Conhecimento Sistêmico	Criação de protótipos e tecnologias	Educação Treinamento formal
<b>Internalização</b>	Conhecimento Operacional	Utilização de novos produtos e gerenciamento de produtos e projetos	Ler Ouvir

Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (1997, pp. 69-78)

criação de novos conhecimentos tem origem sempre nas pessoas, além de também sinalizar que existe envolvimento de idéias e ideais (Nonaka, 1991).

A organização, desta maneira, tem como função propiciar um contexto apropriado, de modo a facilitar as atividades em grupo e a criação e acúmulo de conhecimento, obtendo conseqüentemente a promoção do processo de conhecimento organizacional, sendo, portanto, observado por meio da espiral de criação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Nessa perspectiva, as práticas da GC que estão asseguradas no HJK de forma mais efetiva se referem à Educação corporativa, ao modelo de Universidade corporativa e ao Fórum presencial. Estas, além de terem o amparo, apoio, estímulo, incentivo e participação ativa da alta administração, têm também o envolvimento das gerências e chefias perceptíveis ao desenvolvimento das competências essenciais, o que tem propiciado mudanças ao nível da cultura organizacional, promovendo, nesse sentido, uma busca maior dos funcionários aos espaços de estudo e discussão clínicas, como ainda, de desenvolvimento no âmbito comportamental e técnico-científico. Vale enfatizar que esta é uma prática vista como, além de estratégica, essencial para

as atividades e desenvolvimento organizacional estando inserida na missão da instituição: «[...] servir de espaço de aprendizado e aprimoramento de recursos humanos do setor saúde» (FHEMIG, 2008a).

Com relação ao fórum, realizado, a princípio, mensalmente, com uma agenda e tema/assunto pré-determinados, mas que podem ser levantados/propostos por qualquer um dos participantes, sendo alterados e/ou discutidos conforme priorização da unidade. Tal fórum tem sido organizado pela Diretoria, em conjunto com as gerências da unidade e vem sendo denominado de fórum de discussão do Colegiado. A proposta é promover espaços de discussão e troca de informações, idéias, experiências, como ainda de questões que possam ser apresentadas, sendo todas estas atividades compartilhadas de modo a promover o aperfeiçoamento dos processos e atividades da organização.

As Comunidades de prática são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum, reconhecidamente auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização, e que propiciam o veículo e o contexto para facilit



tar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas (Batista *et al.*, 2005). Servem, ainda, conforme complementa Brown e Duguid (1991), como espaço para apreender a aprendizagem como algo socialmente construído «onde o que é aprendido está profundamente conectado com as condições nas quais é aprendido» (p. 47). Onde as Narrativas, segundo Batista *et al.* (2005), são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais, dando espaço aos relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.

Estes aspectos de GC observam-se num nível ainda em desenvolvimento de adoção na organização pesquisada. Isso se deve ao fato de estarem mais restritos a alguns departamentos, setores ou áreas específicas. Mas se observa crescimento e certa tendência para se fortalecerem, devido ao retorno já percebido em alguns níveis práticos.

Em relação à primeira prática, alguns grupos têm sido organizados, de forma informal, em busca de propiciar troca, lições aprendidas, facilitar a transferência de melhores práticas, reutilizar modelos, como ainda, para buscar outros especialistas. Nesse último aspecto, observa-se nesses grupos, um ponto em comum, onde cada vez mais estão se aperfeiçoando de maneira auto-organizada para que consigam, efetivamente, novos espaços, como novas discussões, possibilitando trocas de conhecimento tanto para o grupo propriamente, como para outros grupos. A ocorrência desta prática ainda é descontínua, não sendo generalizada, ou seja, não são todas as clínicas dentro da unidade. O que se observa, por ora, são interações isoladas. No entanto, em algumas clínicas, esta prática vem ganhando prevalência, e o que se tem buscado é ampliá-la.

Já as Narrativas vêm sendo estimuladas internamente, como também entre as demais unidades, com o propósito de disseminar e compartilhar o conhecimento. Sua ocorrência tem sido freqüente na medida das oportunidades. Estas atividades vislumbram «utilizar e combinar as várias fontes e

tipos de conhecimento organizacional para desenvolver competências específicas e capacidade inovadora» (Terra, 2001, p. 82).

Quanto às práticas *mentoring* e *coaching*, o alcance pode ser reconhecido como mínimo ou insignificante, valendo dispensar um tempo maior para um olhar mais aprofundado de discussão ou mesmo diferenciado sobre a existência e ocorrência desta prática.

Em suma, as práticas relacionadas à gestão de recursos humanos desenvolvidas na instituição ou aquelas em desenvolvimento, sinalizam a produção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em suas atividades, em acordo com o proposto por Choo (2003). Choo retrata que a organização se constitui como uma comunidade de conhecimento quando a busca de significado, a criação do próprio conhecimento e a tomada de decisão se interagem, proporcionando um ambiente de busca constante e utilização da informação e proporcionando como reflexo a mudança organizacional, tendo ainda como principais objetivos a inovação e a (re)aprendizagem, «reabastecendo-se de novos conhecimentos, que vão lhe permitir escolher e implementar uma determinada estratégia ou um determinado curso de ação» (p. 18).

Portanto, todas estas ações inseridas nesta prática, utilizadas como ferramenta de gestão, demonstraram a importância dada à aprendizagem e seu gerenciamento vinculado às necessidades estratégicas da empresa e, sobretudo, o compromisso em usar a educação como meio de obter melhores resultados, como qualidade, produtividade e inovação no ambiente organizacional atual.

#### • Práticas relacionadas aos processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

Observou-se que as práticas de GC relacionadas a processos, de modo geral, estão em fase de elaboração, planejamento ou implantação.

As práticas que se começam a desenvolver, mas ainda de forma rudimentar, devido à proporção que podem vir a ter são: Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimentos; Sistema de gestão por competências; Banco de competências individuais; *Benchmarking* interno e externo e Melhores Práticas.

**O objetivo é resguardar a Memória organizacional, possibilitando, num processo dinâmico e interativo desses dois tipos de conhecimento, a conversão do conhecimento adquirido, de conhecimento tácito para formal/explicito e assim ser compartilhado e disseminado para dentro e fora da organização.**

A instituição tem feito grandes investimentos tanto de capital físico (ativos tangíveis), com aquisição de equipamentos, *hardware*, novos espaços, entre outros, quanto de capital humano (ativos intangíveis), capacitando as pessoas/servidores, na busca de melhores resultados, denotando uma busca crescente em organizar e gerenciar o compartilhamento do conhecimento, para que este possa chegar ao maior número possível de profissionais. Tem sido incentivado o desenvolvimento de pesquisas, como ainda a formação de grupos de pesquisa com os sentidos voltados tanto para produção, retenção, disseminação e compartilhamento, como para a aplicação do conhecimento gerado. O objetivo é resguardar a Memória organizacional, possibilitando, num processo dinâmico e interativo desses dois tipos de conhecimento, a conversão do conhecimento adquirido, de conhecimento tácito para formal/explicito e assim ser compartilhado e disseminado para dentro e fora da organização. Nessa perspectiva, segundo assinala Choo (2003, p. 45), a construção do conhecimento se dá ao possibilitar a conversão do conhecimento continuamente e, desta maneira, proporcionar o desenvolvimento de novos produtos e serviços para a organização.

O que se caracterizou frente estas práticas é a busca pela produção e retenção, além da disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento gerado dentro e fora da instituição. Estes aspectos ressaltam que, ao ser capaz de integrar de forma eficiente os processos de criação de significado, construção do conhecimento, com também de tomada de decisões, a organização torna-se reconhecida uma «organização do conhecimento» (Choo, 2003, p. 30).

O que se conclui é a importância dada em se criar uma infra-estrutura para cultivar e compartilhar o CI. Nesta óptica, Klein (1998) demonstra que o CI bem formado e passível de ser investido e com valor agregado é aquele que é

entregue onde se faz necessário e no momento certo. Assim, observou-se uma constante busca para a realização de uma gestão estratégica do CI, juntamente com uma mudança fundamental de pensamento com relação à disseminação dos ativos intelectuais da empresa. Deste modo, notou-se a preocupação com a criação e desenvolvimento de uma cultura que encoraje a formação e o investimento no CI.

**• Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento**

Foi observado que nestas práticas apenas as ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets serviram de apoio à GC, mesmo que de maneira elementar em alguns aspectos quando observados dentro da unidade. Isso sugeriu pouco investimento e/ou utilização da Tecnologia da Informação (TI) relacionada à GC, uma vez que a primeira detém tantas outras ferramentas que possibilitariam a implantação das práticas relacionadas a recursos humanos e processos, como, conseqüentemente, do desenvolvimento das práticas da GC. Entretanto, esta ferramenta tem sido bem mais utilizada quando observada no âmbito da Rede FHEMIG.

As demais ferramentas relacionadas a TI não têm tido repercussão no campo da GC. Entretanto, outras práticas têm sido discutidas para serem utilizadas na instituição que não foram aqui contempladas, tais como: criação de banco de dados relacionado à gestão de recursos humanos, facilitando e gerenciando a produção, disseminação e compartilhamento do conhecimento; e desenvolvimento de um programa focando a disseminação e o compartilhamento, relacionado ao gerenciamento das ações de capacitação.

Percebeu-se, no entanto, a preocupação em propiciar uma infra-estrutura física mais adequada, com melhorias nas instalações e ambientes físicos, aquisição de novos equipamentos, como ainda de programas que atendessem ou pudessem corresponder às expectativas frente ao gerenciamento das informações e do conhecimento. Tudo isso para facilitar e promover o acesso e a troca de informações e do conhecimento gerado na instituição.

Contudo, apesar de se notar o empenho em utilizar as TI como suporte à GC, observou-se que a adoção destas práti-



cas ainda precisa ser ampliada na instituição para que se possam refletir eficaz e estrategicamente, possibilitando assim a criação e manutenção do conhecimento tal como a inovação organizacional. Este fato confirma que, embora necessário, o uso destas tecnologias ainda carece de aprimoramento e investimento para facilitar a comunicação e o compartilhamento do conhecimento explícito e implícito, conforme apontado por Terra (2001).

Assim, considerou-se o reconhecimento do CI como fonte essencial de vantagem competitiva, inovação e qualidade nos serviços, mas que deve ser gerida de forma mais sistemática. Ressalta-se, então, que para fazer esta gestão, a instituição deverá ter como propósito a elaboração de uma pauta para se transformar de uma organização, que apenas compreende os indivíduos detentores de conhecimento, numa organização focalizada em conhecimento que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento em e através de funções internas de negócios e que orquestra o fluxo de *know-how* de e para empresas externas. A indicação apropriada seria o monitoramento e a medição do CI de forma a fazer evoluir os seus programas de CI, e projetar os outros processos e iniciativas para conectar os elementos estratégicos e operacionais do CI (Klein, 1998).

Portanto, ao reconhecer a aprendizagem, o conhecimento como sustentáculo dos objetivos empresariais e ainda o grande desafio de encontrar e manter talentos, certifica-se que somente terão sucesso futuro as instituições mais bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem qualificações, perspectivas e experiências necessárias dentro e para o ambiente organizacional (Meister, 1999).

#### • Resultados alcançados

Faz jus assinalar, a partir das práticas inseridas no HJK, alguns dos facilitadores e dificultadores, como também os resultados mais evidentes encontrados nesse processo, tais como:

- Como principais facilitadores, foram observados o apoio e incentivo por parte da alta administração para o desenvolvimento das práticas voltadas para o desenvolvimento, o crescente investimento em infra-estrutura e de acesso aos recursos de apoio, os programas de capacitação de

pessoal, sobretudo o crescente aporte das políticas de incentivo voltadas para a criação, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento gerado;

- Entre os principais obstáculos, destacam-se a pouca compreensão sobre GC na organização, a dificuldade em identificar e capturar o conhecimento não-documentado, a inexistência de indicadores ancorados na GC. Além disso, a utilização dos instrumentos de apoio, ligados à informática, ainda utilizados/manuseados de forma incipiente sob a perspectiva da GC, o que implicou, nos vários momentos avaliados, restrição à gestão estratégica do conhecimento, frente à utilização desta ferramenta;
- Os resultados apontaram para diversos aspectos: a melhoria na infra-estrutura como um todo, como por exemplo através do aumento do número de salas, equipamentos e de pessoal tecnicamente capacitado, propiciando maior acesso à informação e a disseminação e o compartilhamento do conhecimento gerado na instituição; o alargamento do acesso aos recursos bibliográficos, impressos e eletrônicos; o maior investimento na capacitação dos servidores e no desenvolvimento de pesquisas; a ampliação das redes de trocas e compartilhamentos; a busca crescente do mapeamento, com maior contribuição e uso de informações relacionadas à gestão de pessoas; e a maior comunicação, agilidade na captura de informações e maior interação entre as pessoas, como também agilidade nos processos de trabalho e na tomada de decisão.

Ressalta-se ainda que o HJK tem ganhado destaque entre as suas práticas: no ano de 2007, foi a unidade com mais ações de capacitação realizadas e com mais servidores em números de participações (FHEMIG, 2008b); já em 2008, atingiu o 2.º lugar geral na Rede FHEMIG (FHEMIG, 2009).

Além disso, suas práticas alcançaram lugar privilegiado, atingindo o 2.º lugar de Melhores Práticas da Rede FHEMIG no XIII Encontro Gerencial (2009), e 1.º e 2.º lugares no 1.º Fórum Científico da FHEMIG (FHEMIG, 2009).

Assim sendo, o HJK tem buscado em suas práticas o gerenciamento do conhecimento de modo proativo ancorado no desenvolvimento de indicadores, conservando características como as de serem executadas regularmente, ter como finalidade gerir a organização e basear-se em padrões de trabalho, estando, portanto, tais práticas voltadas



para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento gerado (Batista, 2004, p. 15).

### Conclusões e considerações finais

Observou-se neste estudo de caso que, entre as práticas em desenvolvimento no HJK, existe o apoio da alta administração, como também das diretorias, gerências e coordenações, o que acarretou boas condições para a implantação estratégica e efetiva das práticas de GC.

Outras características importantes para o desenvolvimento de algumas das práticas foram as políticas de incentivo voltadas para a criação, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, tornando ainda a conversão do conhecimento tácito em explícito ou nas demais formas de conversão. Em complemento, notou-se ainda um grande esforço em possibilitar e ampliar os espaços de discussão e trocas de conhecimento, permitindo o desenvolvimento individual e organizacional.

Outro destaque foi o suporte interno de disseminação e compartilhamento das informações e do marketing externo (ao HJK, mas da própria Rede), com estratégias voltadas à criação do conhecimento, de maneira a torná-la explícita e visível, e a assimilar as metas estabelecidas pela organização por meio de práticas.

Algumas dificuldades foram igualmente percebidas em relação às práticas de GC, ou porque não foram implantadas ou porque demonstraram ter pouco alcance de implantação na instituição estudada. Atribui-se esse aspecto ao baixo nível de interação e adoção de ferramentas de TI junto à GC, minimizando desta maneira a efetividade da disseminação das informações, da produção, retenção e compartilhamento do conhecimento gerado. Nesse sentido, faz-se necessário utilizar, de maneira mais eficaz e estratégica, as TI como suporte à GC, ampliando a adoção destas práticas, possibilitando, então, a criação e manutenção do conhecimento bem como a inovação organizacional.

Assim, as questões se *seria possível, quem, como e quando*, mencionadas como relevantes para as organizações na tentativa de transformar o conhecimento gerado em capacidade resolutiva como foco das estratégias focadas nas pessoas, foram sendo pouco a pouco esclarecidas – se considerou inclusive importante o papel de um agente facilita-

**Torna-se necessário utilizar, de maneira mais eficaz e estratégica, as Tecnologias da Informação como suporte à Gestão do Conhecimento, ampliando a adoção destas práticas, possibilitando, então, a criação e manutenção do conhecimento bem como a inovação organizacional.**

*dor e de multiplicadores* para o desenvolvimento da cultura baseada na GC. Já o *apoio da alta direção, coordenações, como ainda da infra-estrutura física e das políticas de incentivo aos recursos humanos*, foram observados como facilitadores às práticas. Neste processo, destacou-se sobretudo que as práticas devem, a exemplo das mudanças, serem *contínuas*.

Como proposta, as demais práticas podem e/ou devem ser revistas com envolvimento da alta administração e colaboradores, sendo entretanto discutidas do ponto de vista da cultura e gestão organizacional, mas que se mantenham (ou busquem estar) sob o foco da gestão estratégica do conhecimento. Para além disso, deve-se proporcionar maior investimento nos agentes e multiplicadores para o desenvolvimento e incremento de uma cultura voltada para a geração e compartilhamento do conhecimento. Sobre o desenvolvimento de novas pesquisas, ressaltou-se o interesse de avaliar sobre as motivações e o comprometimento dos servidores voltados para estas práticas.

Por fim, conclui-se que a Gestão do Conhecimento nas Instituições Públicas – como é o caso das práticas que vêm se desenvolvendo no Hospital Júlia Kubitschek – tem buscado propiciar a identificação do conhecimento, o gerenciamento e a utilização do mesmo no ambiente organizacional de maneira a alcançar o desenvolvimento de pessoas e processos, obter ações governamentais efetivas, gerar novos conhecimentos, inovação e qualidade, implicando, assim, na modernização e inovação da instituição, e, conseqüentemente, no benefício à sociedade.■

### Nota

1. BOSHYK, Y., «Além da Gestão do Conhecimento: Como as empresas mobilizam as experiências». In T. H. Davenport e D. A. Marchand (2004), **Dominando a Gestão da Informação**, Bookman, Porto Alegre, pp. 65-72.

## Referências bibliográficas

- ANTUNES, M. T. P. e MARTINS, E. (2007), «Capital Intelectual: seu entendimento e seus impactos no desempenho de grandes empresas brasileiras». *Revista de Administração e Contabilidade, Unisinos*, 4(1), Jan.-Abr, pp. 5-21.
- ARGYRIS, C. e SCHÖN, D. A. (1996), **Organizational Learning II: Theory, Method and Practice**. Reading, Addison-Wesley, p. 305.
- BATISTA, F. F. (2004), «Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do executivo Federal». Texto para discussão No. 1022, Brasília. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 20/12/08.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F. e TERRA, J. C. C. (2005), «Gestão do Conhecimento na Administração Pública». Texto para discussão No. 1095, Brasília, Jun. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em 15/03/09.
- BERGAMINI, A. (1982), «Novas reflexões sobre a evolução da teoria administrativa: os quatro momentos cruciais no desenvolvimento da teoria organizacional». *Revista Administração Pública*, 16(4), Rio de Janeiro, Out./Dez.
- BICALHO, M. A. C. e GOMES, P. R. L. (2004), «Eficientização da atenção hospitalar por meio da redução da média permanência no Hospital Júlia Kubitschek a partir do Planejamento Estratégico Situacional (PES)». 54f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Hospitalar) – Escola de Saúde Pública de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- BROWN, J. S. e Duguid, P. (no prelo), «Organizing knowledge». *California Management Review*, pp. 1-27.
- CADDY, I. (2002), «Issues concerning intellectual capital metrics and measurement of intellectual capital». *Singapore Management Review*, 24(3), pp. 77-88.
- CHOO, W. C. (2003), **A Organização do Conhecimento: Como as Organizações Usam a Informação para Criar Significado, Construir Conhecimento e Tomar Decisões**, Editora SENAC, São Paulo.
- LEV, B. (2003), «Remarks on the measurement, valuation and reporting intangible assets». *Economic Policy Review*, 9(3), pp. 17-22.
- LEV, B. (2004), «Sharpening the intangibles edge». *Harvard Business Review*, 82(6), pp. 109-116.
- FHEMIG (2008 a), **Projeto Institucional**. Belo Horizonte, [s.n.], 21 p.
- FHEMIG. (2008 b), **Relatório NEP/HJK: Educação Permanente**. Belo Horizonte, [s.n.].
- FHEMIG. (2009), **Relatório NEP/HJK: Educação Permanente**. Belo Horizonte, [s.n.].
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA Jr., M. M. O. (orgs.) (2001), **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Atlas, São Paulo.
- GARVIN, D. (1993), «Building a learning organization». *Harvard Business Review*, vol. 71, n.º 4, pp.78-91.
- KLEIN, D. A. (1998), **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento**. Qualitymark, Rio de Janeiro.
- MEISTER, J. C. (1999), **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. Makron Books, São Paulo.
- NONAKA, I. (1991), «The knowledge-creating company». *Harvard Business Review*, Nov./Dez.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997), **Criação de Conhecimento na Empresa**. Campus, Rio de Janeiro.
- SALINAS, J. L. (2005), «Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações». In P. A. dos Santos (2007), **Análise de Ambiente Organizacional para Implantação e/ou Criação de Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso no Serpro**. 90 f. Monografia (Disc. Pesquisa em Informação II/Curso de Gestão da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- STEWART, T. A. (1998), **Capital Intelectual**. Campus, Rio de Janeiro.
- SVEIBY, K. E. (1998), **A Nova Riqueza das Organizações**. Campus, Rio de Janeiro.
- TERRA, J. C. (2001), **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial, uma Abordagem Baseada no Aprendizado e na Criatividade**. Negócio Editora, São Paulo.
- TERRA, J. C. e GORDON, C. (2002), **Portais Corporativos: A Revolução na Gestão do Conhecimento**. Negócio Editora, São Paulo.