

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULO HENRIQUE MARTINS DE SOUSA

**ANÁLISE DO NÍVEL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ANA BEZERRA**

Natal / RN  
2015

PAULO HENRIQUE MARTINS DE SOUSA

**ANÁLISE DO NÍVEL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ANA BEZERRA**

Monografia apresentada à banca examinadora do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira

Natal / RN  
2015

Catálogo da Publicação na Fonte.

UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Sousa, Paulo Henrique Martins de.

Análise do nível de gestão do conhecimento do Hospital Universitário Ana Bezerra/ Paulo Henrique Martins de Sousa. - Natal, RN, 2015.

56 f.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

PAULO HENRIQUE MARTINS DE SOUSA

**ANÁLISE DO NÍVEL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DO HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ANA BEZERRA**

Monografia apresentada à banca examinadora do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

---

Prof. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN  
Orientadora

---

Prof. Msc. Antônio Carlos Ferreira  
Membro

---

Prof. Leandro Trigueiro Fernandes  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Jesus e ao meu Arcanjo Gabriel, por terem me livrado da morte e me dado a chance de uma nova vida, me fazendo crer que tenho uma linda missão a cumprir aqui neste mundo.

Ao meu eterno e segundo anjo da guarda, meu saudoso Tio Chiquinho, pela constante presença de espírito que exerce em minha vida.

À minha esposa Géssika Almeida e ao meu filho João Gabriel Martins, as duas grandes razões da minha vida e da minha luta pela ascensão profissional; pelo amor incondicional e por sempre acreditarem em mim e me aceitarem como realmente sou, me motivando sempre a caminhar pra frente com os pés no chão.

Ao meu Pai Manoel, por tudo que fez por mim até hoje.

À minha Mãe Adalgisa, por ter me dado a vida.

Ao meu grande irmão Arimathea, pelo amor incondicional e pela preocupação com o meu bem estar profissional.

À minha irmã de fé Rosinha, pelo amor incondicional e pela participação ativa na condução de questões delicadas que afetam meu ambiente familiar.

Ao meu amigo e grande Bibliotecário Eugênio Pacelli, por sempre estar disponível a me ajudar na normalização deste trabalho.

À Siderlan, Chefe da DIVGP do Hospital Universitário Ana Bezerra, por ter acreditado na viabilidade da minha proposta acadêmica.

E enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Sob a perspectiva administrativa, pensar Gestão do Conhecimento implica, antes de mais nada, na transformação da informação em conhecimento; como forma de fazer do conhecimento organizacional um importante instrumento que viabiliza o alcance de vantagens competitivas através de equipes gestoras do conhecimento. O processo de criação do conhecimento deve, pois, atrelar-se aos processos e às práticas de gestão do conhecimento; como forma de tornar a gestão do conhecimento uma importante estratégia organizacional. O presente trabalho tem como objetivo geral identificar qual o nível de aplicação das práticas de gestão do conhecimento no Hospital Universitário Ana Bezerra. Aborda as competências consideradas importantes para a análise do nível de Gestão do Conhecimento do Hospital Universitário Ana Bezerra (HUAB), buscando verificar se o desenvolvimento dessas competências tem sido estimulado na unidade hospitalar pesquisada. Como principal conclusão, destaca-se que o nível de gestão do conhecimento no âmbito do HUAB assume um patamar de crescimento em função de estar alinhado aos seus objetivos estratégicos; como forma de promover a geração, a difusão e o uso sistemático do conhecimento em seu âmbito interno, em prol do desenvolvimento de competências e habilidades capazes de promover a proteção e a recuperação da saúde das pessoas assistidas nesta organização.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Criação do conhecimento. Práticas de Gestão do Conhecimento.

## ABSTRACT

Under the administrative perspective, thinking Knowledge Management implies, first of all, the transformation of information into knowledge; as a way of organizational knowledge an important tool that enables the achievement of competitive advantage through knowledge management teams. The process of knowledge creation should therefore peg to the processes and knowledge management practices; as a way to make knowledge management a major organizational strategy. This work has as main objective to identify what level of implementation of knowledge management practices at the University Hospital Ana Bezerra. It addresses the skills considered important for the analysis of knowledge management level Teaching Hospital Ana Bezerra (HUAB) seeking to verify whether the development of these skills has been stimulated in the hospital surveyed. As a main conclusion, it is emphasized that the level of knowledge management in the HUAB takes on a level of growth due to be aligned with its strategic objectives; in order to promote the generation, dissemination and the systematic use of knowledge in its domestic context, for the development of skills and abilities that promote the protection and recovery of health of people assisted in this organization.

**Keywords:** Knowledge Management. Knowledge creation. Knowledge Management practices.

## **LISTA DE SIGLAS**

**GC-** Gestão do Conhecimento

**EGC-** Escala de Gestão do Conhecimento

**AC-** Aquisição do Conhecimento

**BC-** Base de Conhecimento

**SE -** Sistema Especialista

**EPOA-** Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações

**TD&E-** Treinamento, Desenvolvimento e Educação

**HUAB-** Hospital Universitário Ana Bezerra

**EBSERH-** Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

**UFRN-** Universidade Federal do Rio Grande do Norte



## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	12
1.2.1 Objetivo Geral .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	14
2.1.1 Definição .....	14
2.1.2 Conhecimento Tácito e Explícito .....	14
2.1.3 Processos de Gestão do Conhecimento .....	17
2.1.4 Práticas de Gestão do Conhecimento.....	22
2.4 MÉTODOS PARA AVALIAR A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	25
2.4.1 Escala de Gestão de Conhecimentos (Egc) (Cardoso, Gomes e Rebelo, 2005) .....	25
2.4.1.1 <i>Construção e Validação da Escala de Gestão do Conhecimento (Egc)</i> .....	27
2.4.1.2 <i>Aplicação, Apuração dos Resultados e Interpretação da Egc</i> .....	29
2.4.2 Mensuração em Aprendizagem Organizacional (Souza, Rozana Vieira de; Trez, Guilherme, 2006) .....	30
2.4.3 Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (Epoa) (Mourão e Colaboradores, 2012).....	32
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	33
3.2 UNIVERSO / AMOSTRA.....	34

3.3 COLETA DE DADOS .....	34
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	36
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
4.1 RESULTADOS OBTIDOS .....	39
4.1.1 Análise das Respostas .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quem do conhecimento abre mão, não sabe nem sequer fazer gestão. Esta premissa traduz fielmente a essência do processo de gestão do conhecimento no contexto sócio-administrativo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Para promover e consolidar a integração de suas equipes e colaboradores, potencializar aprendizados, compartilhar informações e gerar conhecimentos; visando ao pleno desenvolvimento organizacional; as organizações em geral costumam empregar a Gestão do Conhecimento.

Segundo Martins (2004 apud COLOMBO, 2004, p. 87), a Gestão do Conhecimento é um processo sistemático articulado e intencional que busca favorecer a capacidade de uma empresa captar, gerar, criar, codificar, armazenar, preservar, disseminar, compartilhar, reutilizar, analisar, traduzir, transformar, modelar, implementar e gerenciar a informação. Dessa forma, a informação é transformada, efetivamente, em conhecimento, proporcionando à instituição vantagens competitivas por meio da apropriação do conhecimento organizacional.

Isso permite inferir que o Processo de Gestão do Conhecimento implica na transformação da informação em conhecimento; como forma de fazer do conhecimento organizacional um importante instrumento que viabiliza o alcance de vantagens competitivas através de equipes gestoras do conhecimento.

Sua importância está atrelada à, dentre outros fatores, inclusão do Processo de Gestão do Conhecimento (GC) no contexto organizacional e criação de indicadores.

Segundo Garvin (1993), uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como recurso estratégico e cria conhecimento que pode ser processado internamente e processado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico.

Isso confirma que, o fato de a empresa baseada em conhecimento ser uma organização de aprendizagem onde o conhecimento é o seu recurso estratégico, deve implicar na valorização da Gestão do Conhecimento; como forma de tornar o trabalhador (ou gestor) do conhecimento um componente crítico no âmbito dessa organização.

Para Davenport e Prusak (2003), a gestão do conhecimento é composta por três processos: geração, codificação e transferência do conhecimento.

Pretende-se avaliar o Processo de Gestão do Conhecimento. Tendo em vista o exposto, optou-se pela realização deste trabalho no âmbito hospitalar, mais especificamente no Hospital Universitário (HUAB – Hospital Universitário Ana Bezerra), onde existe um alinhamento entre os Sistemas de Gestão da Informação e de Tecnologia da Informação. Isso, com certeza, possibilitará elevar os arcabouços teórico e prático da comunidade acadêmica em relação ao processo em questão, a partir da transmissão de informações relativas ao cotidiano organizacional no que concerne a esse processo.

Segundo Lakatos (1991), uma vez formulado o problema, com a idéia de ser cientificamente válido, propõe-se uma resposta “suposta”, provável e provisória, isto é, uma hipótese. Ambos, problema e hipótese são enunciados de relações entre variáveis, a diferença reside em que o problema constitui sentença interrogativa e a hipótese sentença afirmativa.

Tendo em vista que, no contexto hospitalar, a aprendizagem organizacional configura-se como um instrumento fomentador da capacidade de desenvolvimento humano e intelectual; de forma a ser vista como um objetivo prioritário e diretamente relacionado às distintas variáveis organizacionais que compõem o processo de gestão do conhecimento; cabe então indagar; qual o nível de gestão do conhecimento no âmbito do Hospital Universitário Ana Bezerra?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de aplicação das práticas de gestão do conhecimento no Hospital Universitário Ana Bezerra.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Identificar o perfil dos sujeitos da pesquisa;

Descrever o processo de Gestão do Conhecimento;

Identificar e analisar os Processos e Práticas de Gestão do Conhecimento;

Verificar a utilização da Gestão do Conhecimento como estratégia organizacional.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Vive-se num universo globalizado e repleto de discrepâncias em seus mais variados contextos, onde torna-se necessário atrelar o processo de Gestão do Conhecimento (GC) ao Desenvolvimento Pessoal e Organizacional; como forma de possibilitar a inclusão e valorização das camadas populacionais mais desfavorecidas de assistidos no âmbito das Áreas de Trabalho e da Saúde Pública, no que concerne à disponibilização de questões essenciais como o emprego público e o atendimento hospitalar-ambulatorial de qualidade.

Segundo McKeen et al. (2006), organizações que valorizam seus empregados pelo que eles sabem e que os recompensam por compartilhar seus conhecimentos criam um clima mais favorável à GC.

Neste contexto, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades adaptativas amplamente atreladas ao capital humano, de modo que o desenvolvimento humano seja pautado na valorização do intelecto e na Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional.

Posto isso, o tema proposto se justifica pautando-se por dois tipos de relevância; quais sejam; relevância teórica e relevância prática.

Relevância teórica: diz respeito ao ato de se analisar o porquê da avaliação do nível de aplicação das práticas de gestão do conhecimento no Hospital Universitário Ana Bezerra.

Relevância prática: diz respeito à aplicação dos processos e práticas de gestão do conhecimento no Hospital Universitário Ana Bezerra, como forma torná-las estratégias organizacionais capazes de viabilizar o alcance de um diferencial competitivo que se traduz em desempenho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

#### **2.1.1 Definição**

Segundo Salim (2001), a Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.

Isso implica inferir que o desempenho organizacional está atrelado ao processo de Gestão do Conhecimento, baseando-se na criação e na circulação do conhecimento no âmbito organizacional.

#### **2.1.2 Conhecimento Tácito e Explícito**

A abordagem teórica que norteia o processo de criação do conhecimento, pertencente aos autores Nonaka e Takeuchi (1997), se preocupa com a criação do conhecimento organizacional em oposição à criação do conhecimento individual, tendo assim sua própria ontologia de modo a abranger o conceito e o uso dos conhecimentos em seus formatos tácito e explícito; como forma de promover uma conversão entre esses formatos. Os autores distinguem o conhecimento tácito do conhecimento explícito: “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65).

No quadro 1, a seguir, eis a distinção entre os referidos formatos:

Quadro 1: Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo(aqui e agora)	Conhecimento seqüencial(lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.67.

Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre esses dois formatos.

A efetividade do processo em questão, segundo a referida acepção, se restringe à necessidade de se converter tais formatos a partir de ambientes que possibilitam a sucessiva conversão entre ambos.

Em vista disso, esses autores formaram, baseados em seus trabalhos acerca da referida conversão, o núcleo central de uma das principais abordagens acerca do Processo de Gestão do Conhecimento; onde pode acontecer uma ou mais conversões concomitantemente e de quatro maneiras.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997):

A primeira, a Socialização, consiste na conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à cultura organizacional e ao trabalho em grupo.

A segunda, a Externalização, consiste na conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito. Esse tipo de conversão é pouco abordado por outras teorias da administração.



A terceira, a Combinação, consiste na conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas ao processamento da informação. Normalmente, esse conhecimento sistêmico acontece por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos.

E a quarta, a Internalização, consiste na conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à aprendizagem organizacional.

Para uma melhor compreensão acerca do Processo em questão, segue a Figura 1 com a espiral do conhecimento, a qual se movimenta entre as dimensões ontológica (que apresenta os níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional das entidades conversoras desse conhecimento) e epistemológica (a qual se distingue entre os conhecimentos tácito e explícito).



Analisando a Figura 1, torna-se possível compreender o seu funcionamento a partir da fluência do conhecimento existente entre as quatro formas de conversão; de modo que: seu início aconteça mediante a fase de socialização, fazendo assim com que a geração do conhecimento se dê apenas por meio de pessoas aptas a compartilhá-lo; e que, na sequência do ciclo de evolução dessa espiral, esse conhecimento compartilhado possa ser impulsionado significativamente no âmbito organizacional apenas através da fase de externalização; mantendo assim esse ciclo sistematicamente atrelado às fases de combinação e internalização.

### **2.1.3 Processos de Gestão do Conhecimento**

Segundo Mastela (2004), a Aquisição do Conhecimento (AC) pode ser definida como o processo de compreender e organizar o conhecimento de várias fontes. Esse conhecimento, de acordo com o autor, deverá ser codificado e armazenado em uma Base de Conhecimento (BC) para um posterior resgate por um Sistema Especialista (SE).

Isso, na visão do autor, evidencia o alinhamento existente entre a definição do processo de Aquisição do Conhecimento e a codificação e armazenamento do conhecimento adquirido numa Base de Conhecimento; como forma de fazer com que um Sistema Especialista resgate-o posteriormente.

Neste contexto, de acordo com Aguiar (1989):

a pessoa, no seu processo de aquisição de conhecimento, não interpreta o que ocorre em função de um simples de um acumular de sensações ou associações individuais, mas sim em função de uma estrutura global organizada ou "Gestalt" (Aguiar, 1989).

Isso, conforme o autor, confirma a importância de uma estrutura global organizada relativamente ao processo de aquisição do conhecimento; como forma de fazer com que o indivíduo, ao adquiri-lo, interprete-o com base nessa estrutura.

Ainda, segundo o autor, a perseverança na estrutura global dos fatos e dos conhecimentos concede maior importância à compreensão do que à simples acumulação de conhecimentos.

A aquisição do conhecimento está claramente relacionada ao processo de aprendizagem e é mais ampla e mais profunda do que a mera acumulação de dados e informações (Davenport e Prusak, 1998).

Isso, de acordo com os autores, implica inferir que, com base na aquisição do conhecimento, o surgimento do processo de aprendizagem torna-se possível; num contexto onde o conhecimento adquirido e presente na memória do indivíduo transcende a acumulação de dados e informações, e por isso é transformado.

No que diz respeito à Aprendizagem Individual, Fleury e Fleury (1997, p. 19) enfatizam que a aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

Isso, na visão dos autores, significa dizer é possível um indivíduo manifestar uma mudança comportamental com base numa prática ou experiência anterior vivida por ele.

A este propósito, na acepção de Kim (1993), a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, uma vez que a complexidade alarga-se quando passamos de uma perspectiva individual para uma perspectiva grupal.

Isso implica depreender, conforme o autor, que a passagem de uma perspectiva individual para uma grupal consiste na razão pela qual a aprendizagem organizacional é mais complexa e dinâmica do que a individual.

Como propõem Weick e Westley (1996), a expressão aprendizagem organizacional é um oxímoro. Ou seja, aprender e organizar são dois processos paradoxalmente diferentes.

Isso implica deduzir que, segundo os autores, enquanto organizar sugere a ordem, aprender sugere a desordem; sendo que é a composição entre ordem e desordem o que está na raiz do processo de aprendizagem organizacional. Nesta perspectiva, os autores propõem que a aprendizagem organizacional é facilitada quando a ordem está justaposta à desordem, pois, nesses momentos, as pessoas conseguem perceber o que é, rotineiramente, imperceptível.

Os autores acrescentam que os momentos de aprendizagem não são óbvios e não podem ser confundidos com as atividades formalmente voltadas à aprendizagem.

Neste contexto, segundo Cardoso (2000), é possível se delinear a aprendizagem organizacional:

a aprendizagem organizacional (AO) pode ser delineada como um processo que possibilita a mudança de sistemas de valores e conhecimentos, melhora a capacidade do indivíduo agir frente a resolução de problemas, e promove uma alteração no quadro comum de referência dos indivíduos inseridos no contexto da organização. (Cardoso, 2000).

Desta feita, cumpre frisar que esta acepção do autor denota um caráter integrativo entre os valores e conhecimentos organizacionais; como forma de promover a melhoria da capacidade de ação do indivíduo diante da solução de problemas.

Vale salientar, que especificamente sobre aprendizagem organizacional, existem os autores que se preocupam com a aprendizagem individual, como Fleury e Fleury (1997); e aqueles que se preocupam com a aprendizagem organizacional, como Senge (1990). A este propósito, Senge defende a idéia de que a organização como um todo deve aprender, mas é Nonaka e Takeuchi (1997) que dão a idéia de criação do conhecimento nas organizações, responsável pela constante inovação nas indústrias, em especial a japonesa, e que é tão bem explicado no seu modelo da espiral do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado consiste em dois tipos de aprendizagem:

O primeiro focaliza a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de aprendizagem está relacionado ao estabelecimento de novas premissas, ou seja, paradigmas, esquemas, (modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as já existentes. (Nonaka&Takeuchi, 1997).

À vista disso, percebe-se a importância acerca dos conhecimentos existentes previamente com os colaboradores, fruto de suas experiências de vida e de trabalho, e da importância da criação, que remete às “novas premissas” e que deve ser entendida como uma busca constante pela inovação, o fazer mais e melhor.

Para Cyert e March (2001 [1963], p.171), “as organizações aprendem”, o que explicaria seu comportamento adaptativo ao longo do tempo.

Em razão disso, segundo os autores, é possível inferir que a adaptabilidade está ligada ao comportamento das organizações que aprendem.

Em relação às organizações que aprendem, Senge (1990) ressaltou:

Grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram, constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (Senge, 1990, p. 22).

Sob uma ótica interpretativa, isso, na visão do autor, implica deduzir que as organizações que aprendem estão atreladas à capacidade de criar dos indivíduos; de modo a manter o processo de aprendizagem vinculado à noção de humanidade.

Para GARVIN (apud FLEURY e FLEURY, 1997, p. 21), “organizações que aprendem são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e idéias”.

Segundo a aceção dos autores, torna-se possível inferir que o conceito de organizações que aprendem destaca a capacidade que essas organizações têm de se adequar às modificações comportamentais ocorridas no mundo organizacional; com base na criação, na aquisição e na transferência do conhecimento.

A este propósito, Robredo (2003, p. 22) diz que a transferência do conhecimento ocorre quando o conhecimento é difundido de um indivíduo para o outro ou para um grupo.

Isso permite, de acordo com o autor, inferir que o conhecimento pode ser transferido tanto a nível individual, quanto a nível coletivo.

Sobre o processo de transferência do conhecimento, Davenport e Prusak (1998) evidenciam:

A transferência do conhecimento sucede de forma natural no cotidiano das organizações sendo importante que a gestão do conhecimento possa intervir dando-lhe alguma formalidade, mas não asfixiando-o. Um dos elementos fundamentais para a gestão do conhecimento é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar trocas espontâneas de conhecimento (Davenport e Prusak, 1998).

Isso implica deduzir que, sob a perspectiva dos autores, é necessário se desenvolver estratégias específicas capazes de fomentar trocas espontâneas de conhecimento e que, a partir daí, dar-se-á uma sucessão cotidiana e natural do processo de transferência do conhecimento no âmbito organizacional.

O processo de transferência do conhecimento, segundo Sveiby (1998), visa garantir que o conhecimento individual de cada especialista seja transferido para os demais, garantindo a sinergia entre todos.

Isso implica inferir; segundo o autor; que a sinergia obtida com base no processo de transferência do conhecimento que cada especialista detém e transfere para os demais, é importante para se atingir o objetivo desse processo.

Ainda, segundo o autor, esse processo passa pela obtenção do conhecimento da memória coletiva e implica a sua distribuição pelos utilizadores, individuais ou grupais, segundo o tipo de interesse e trabalho, facilitando a partilha de conhecimento entre colegas.

Neste contexto, a memória organizacional, segundo Conklin (2001), amplia o conhecimento por capturar, organizar, divulgar e reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores dentro de uma empresa.

Na visão do autor, isso implica inferir que se trata do objetivo da memória organizacional no âmbito empresarial; a partir da representação do conhecimento ampliado e visando facilitar que ele seja acessado, compartilhado e reutilizado pelos membros organizacionais.

Uma das principais funções da memória organizacional é aumentar a competitividade da organização, pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento. (ABECKER, 1998)

A este propósito, segundo o autor, torna-se possível deduzir que o aumento da competitividade da organização se dá em função da criação de ferramentas organizacionais destinadas a gerenciar o conhecimento organizacional.

#### **2.1.4 Práticas de Gestão do Conhecimento**

Segundo PROBST (2000), o mapeamento do conhecimento em uma organização é representação das fontes de estruturas de conhecimento preferencialmente de uma forma gráfica, uma vez que esta facilita o entendimento. O autor apresenta uma metodologia para mapeamento do conhecimento baseada em cinco etapas:

Identificar processos de uso intensivo do conhecimento;

Localizar ativos relevantes e pessoas-chave;

Indexar os ativos com as pessoas-chave;

Integrar os ativos e as pessoas-chave indexados em um sistema com os processos:

Habilitar mecanismos de atualização descentralizados.

Isso, segundo o autor, implica concluir que as cinco etapas pelas quais são feitas a representação gráfica do conhecimento devem compor a metodologia em questão, de maneira que: a identificação de processos de uso intensivo do conhecimento contribua para a localização dos ativos relevantes e pessoas-chave; que a indexação dos ativos com as pessoas-chave se dê com base na localização desses ativos e pessoas; que a integração dos ativos e das pessoas-chave indexados em um sistema com os processos se dê com base na indexação desses ativos com essas pessoas; e que a habilitação de mecanismos de atualização descentralizados se dê com base nessa integração.

ALEE (1997) afirma que o mapeamento do conhecimento tem o propósito de guiar as pessoas em uma organização em direção às suas fontes de conhecimento. Ainda, na aceção do autor, o mapeamento é útil para explicitar o conhecimento das áreas chave e das áreas potenciais para o negócio da empresa, onde qualquer variação na sua eficiência pode possuir efeitos consideráveis para uma organização.

Isso, de acordo com o autor, torna possível inferir-se que o mapeamento do conhecimento consiste em uma prática voltada para a eficiência; na qual é preciso tornar explícito o conhecimento das áreas chave e potenciais da organização.

Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) afirmam que a etapa de mapeamento do conhecimento de uma organização é crucial para uma efetiva gestão do conhecimento e que seu ponto de partida deve estar relacionado com as atividades mais importantes para a realização do negócio da organização.

Isso implica inferir, com base na visão dos autores, que para a gestão do conhecimento ser efetiva, faz-se necessário mapear o conhecimento existente na organização considerando-se a relação entre a GC e as atividades mais importantes no âmbito organizacional.

Cavalcanti, Gomes e Pereira (2001) também afirmam que o mapeamento do conhecimento deve se apoiar no capital intelectual, capital estrutural e capital de relacionamento. Neste contexto, os autores enumeram três passos essenciais:

Identificar atividades de alta relevância estratégica da organização;

Para as atividades destacadas, identificar o capital intelectual, capital Estrutural e capital de relacionamento necessário para realizá-las;

Para as atividades destacadas, identificar o capital intelectual, capital estrutural e capital de relacionamento que a organização possui para realizá-las;

Na aceção dos autores, isso permite deduzir que a partir do momento em que as atividades de alta relevância estratégica da organização são identificadas, torna-se possível se traçar as ações organizacionais capazes de: identificar o capital intelectual, capital estrutural e capital de relacionamento necessário para realizá-las; e identificar o capital intelectual, capital estrutural e capital de relacionamento que a organização possui para realizá-las.

Neste contexto, conceituar o capital intelectual tem sido alvo de vários autores.

Segundo STEWART (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento.



Isso possibilita, de acordo com o pensamento dos autores, inferir que o capital intelectual consiste em um elemento agregador de valor ao produto e/ou serviços organizacionais através da inteligência (capital humano).

Para EDVINSSON e MALONE (1988, p.19), Capital Intelectual é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil, sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural.

Isso implica deduzir, seguindo a linha de pensamento dos autores, que a representação da lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil se dá por meio da capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas. Ainda, na acepção dos autores, o Capital Estrutural é formado pela infraestrutura que apoia o capital humano, ou seja, tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão para casa.

Com relação às comunidades de prática, pensam Lave e Wenger (1991),

as comunidades de prática são tidas como um sistema de relação entre pessoas, atividades e o mundo, o qual se desenvolve com o tempo e em relação com outras divergentes e sobrepostas comunidades (LAVE; WENGER, 1991, p. 98).

Isso implica inferir que o desenvolvimento das comunidades de prática representa um aspecto fundamental para a existência do conhecimento, relativamente a outros sistemas que divergem e se sobrepõem entre si e ao referido sistema.

Comunidades de prática emergem de um desejo comum entre os membros de compartilhar conhecimentos dentro de uma área de interesse, aprofundando seus conhecimentos através de oportunidades regulares para a troca de informações, experiências, ideias e reflexões (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Isso permite inferir, de acordo com o pensamento dos autores, que o desejo comum entre os membros dessas comunidades de compartilhar conhecimentos dentro de uma área de interesse é o que os une; a partir da troca de informações e experiências por eles vividas.

## 2.4 MÉTODOS PARA AVALIAR A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

### **2.4.1 Escala de Gestão de Conhecimentos (Egc) (Cardoso, Gomes e Rebelo, 2005)**

Tem como objetivo fazer o diagnóstico dos processos organizacionais relacionados ao conhecimento; de modo a focar o nível organizacional da análise para dotar a área acadêmica e aqueles que, nas organizações, têm a responsabilidade de gestão de um instrumento suscetível de catalisar esse diagnóstico; integrando assim sete processos relevantes: criação e aquisição, atribuição de sentido, partilha e difusão, memória organizacional, medição, recuperação e ação de utilização do conhecimento criado e compartilhado.

A sua construção obedece às etapas sugeridas por Hill e Hill (2000):

- a) Realização de entrevistas;
- b) Elaboração de uma versão prévia;
- c) Verificação da sua adequação em uma amostra de sujeitos pertencente à população do estudo (pré-teste);
- d) Elaboração da versão final.

Importante ressaltar a necessidade de se manter as etapas acima sistematicamente alinhadas; de maneira que a elaboração da versão prévia da escala em questão seja baseada na realização de entrevistas e; conseqüentemente; a elaboração de sua versão final seja baseada no pré-teste, na versão prévia e nas entrevistas realizadas.

Neste contexto, vale salientar a relação entre os processos de Aprendizagem organizacional e Gestão do Conhecimento; qual seja; os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo, e assim, principais obstáculos na implantação da Gestão do conhecimento estão relacionados à dificuldade nata do ser humano em aceitar mudanças e suas implicações.

Na acepção de Rossatto (2003, p.10):

A Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento. Deste modo deve fazer parte da estratégia organizacional e ter sua implantação garantida e patrocinada pela alta gerência, a quem deve estar subordinado todo o processo de Gestão do Conhecimento.

Com base na supracitada acepção, cumpre frisar que a Gestão do Conhecimento demanda e deve contemplar uma visão organizacional sistêmica; de modo que a dinamicidade processual em questão esteja permanentemente atrelada ao processo de geração de capital intangível e, conseqüentemente, fomente o aumento da flexibilidade organizacional e contribua diretamente para a promoção da inovação organizacional; como forma de proporcionar o desenvolvimento de visões proativamente empreendedoras e direcionadas ao alcance do equilíbrio entre os interesses da alta cúpula organizacional e dos atores direta e/ou indiretamente envolvidos com o Processo de Gestão em questão.

Conforme Quinn et al. (1997):

A implantação coordenada da Gestão do Conhecimento (GC) cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes.

Neste contexto, a relevância de se implantar a Gestão do Conhecimento de uma forma coordenada está atrelada não somente ao poder de identificação dos atributos organizacionais pela criação e manutenção do conhecimento; como também ao reconhecimento de seu valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade. Entretanto, convém salientar que isso ratifica o fato de o Conhecimento contido neste processo ser sistematicamente orientado para as ações que se traduzem pelo alcance de uma vantagem competitiva sustentável, pautada no desenvolvimento organizacional e na valorização pessoal e profissional.

Face a isso, é que o instrumento de mensuração da Gestão do Conhecimento consiste num questionário denominado GC, o qual é capaz de evidenciar uma estrutura tetradimensional com base nos 22 itens que o compõem; de maneira que: as práticas de gestão do conhecimento sejam capazes de congregarem as ações organizacionais que são norteadas por processos formalmente instituídos e orientados por um conhecimento predominantemente explícito; a orientação cultural para o conhecimento funcione como um instrumento norteador das práticas, normas, regras e procedimentos instituídos no âmbito organizacional; a gestão social e discursiva do conhecimento seja compreendida como um instrumento facilitador para o processo de construção social do conhecimento; e que a gestão estratégica do conhecimento seja capaz de revelar uma orientação organizacional de natureza exterior.

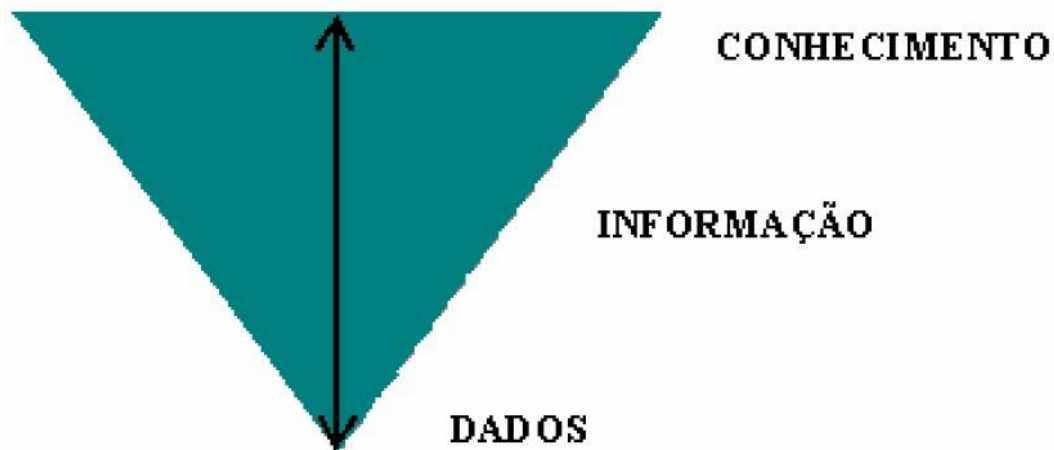
De acordo com Davenport et al. (2001), a TI é efetivamente útil para a GC, se for empregada utilizando-se uma sistemática interferência (interatividade) humana.

Isso evidencia de forma racional e concreta a essência contida no Processo de GC, a qual está pautada na normatização e no registro de todas as ocorrências organizacionais; como forma de promover uma constante manutenção e registro do conhecimento mediante a aplicação de determinados padrões de qualidade organizacional que norteiam o processo de TI em seu campo de abrangência mais amplo.

#### *2.4.1.1 Construção e Validação da Escala de Gestão do Conhecimento (Egc)*

Essa escala foi desenvolvida com base no modelo de CARDOSO (2003). Procura ser um instrumento capaz de diagnosticar a aprendizagem ao nível das organizações.

Neste contexto, Cardoso (2003) apresenta uma construção triangular de duplo sentido ao analisar a relação dados-informação-conhecimento:



Isso permite inferir que, numa acepção quantitativamente analítica, de acordo com a construção triangular de duplo sentido acima apresentada por Cardoso, fica patente o estabelecimento de uma interdependência entre o conhecimento, a informação e os dados; tendo como parâmetro basilar a inclusão de uma limitada quantidade de dados para se promover a geração do conhecimento; de modo que os dados consistem no sustentáculo de apoio sobre o qual o conhecimento é mantido. Assim, é oportuno ressaltar que esses dados, tão logo se submetam a um processo de sistematização, tendem a promover a geração da informação e a consequente geração do conhecimento.

Por outro lado, caso seja vislumbrada a possibilidade de se incluir uma grande quantidade de dados para a geração do conhecimento, naturalmente dar-se-á uma inversão na triangulação da figura em questão; como forma de fomentar a otimização do processo analítico que envolve a tríade conhecimento, informação e dados.

Destarte, vale salientar que versão inicial continha 56 itens, tendo sido feita posteriormente uma adaptação para o contexto brasileiro e português, e o questionário passou a conter 22 questões.

As questões do referido instrumento de pesquisa, basearam-se numa escala constituída de quatro fatores: orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais de gestão do conhecimento e práticas informais de gestão do conhecimento.

#### *2.4.1.2 Aplicação, Apuração dos Resultados e Interpretação da Egc*

Este instrumento foi desenvolvido para ser respondido em forma de autorresposta, de forma individual ou em pequenos grupos, em um ambiente tranquilo e confortável.

O instrumento é constituído por quatro fatores (multifatorial), seus resultados devem ser apurados por fator. Obtém-se assim um resultado (ou média fatorial) para cada um dos quatro fatores. Os valores médios em cada um deles devem sempre variar entre 1 e 5. Dessa forma, quanto maior for a pontuação média obtida em um fator, maior será a percepção dos colaboradores quanto a presença ou operância na sua empresa das práticas organizacionais relacionadas ao fator em questão. Da mesma forma, quanto mais baixas forem as pontuações médias obtidas, menos se aplicam à organização em questão as práticas relativas ao fator em análise.

#### **2.4.2 Mensuração em Aprendizagem Organizacional (Souza, Rozana Vieira de; Trez, Guilherme, 2006)**

Consiste na adaptação de um modelo de Templeton, Lewis e Snyder (2002). Trata-se de um questionário (31 questões, para serem respondidas pelos gestores), dividido em três blocos: Processos, Funcionários e Administração da organização.

Segundo Templeton et al. (2004), se deve voltar a atenção a algumas questões fundamentais: qual o domínio do construto aprendizagem organizacional? Como o construto pode ser medido? Em que extensão ocorre a aprendizagem organizacional nas áreas funcionais, nas organizações e nas indústrias?

As questões supracitadas, oportunamente frisando, refletem de certo modo a estagnação conceitual de natureza utilitária na qual o processo de aprendizagem organizacional tem permanecido; como forma de ratificar a necessidade de se estabelecer instrumentos essencialmente práticos e capazes de mensurar esse processo, sem que a sua complexidade e a sua multidimensionalidade sejam elementos dificultadores do seu desenvolvimento nas esferas funcional e organizacional.

De acordo com Churchill (1979),

a satisfação da validade e da confiabilidade do constructo pode ser alcançada através de quatro fases de desenvolvimento iterativo e testes: a especificação do domínio do constructo; a construção dos itens do constructo; coleta de dados; e purificação das mensurações.

Isso traduz a necessidade de se identificar dimensões da importância do constructo no que concerne à otimização da sua confiabilidade; de modo que a sua construção se dê a partir de dados informacionais gradativamente coletados e, conseqüentemente, os resultados do processo em questão sejam devidamente submetidos a análises de confiabilidade convergentes e discriminantes.

Assim, a este propósito, importa que o questionário em questão consiste na identificação de oito fatores divididos em 28 indicadores: (1) lembrança, (2) comunicação, (3) avaliação de performance, (4) cultivo intelectual, (5) adaptabilidade ambiental, (6) aprendizagem social, (7) gerenciamento do capital intelectual e (8) esforço organizacional.

Morgan (1996) indica diretrizes que sintetizam como pode ser desenvolvido o enfoque organizacional orientado para a aprendizagem cujo construto se mede com base em um considerável grau de confiabilidade obtido a partir do alinhamento entre os supracitados indicadores:

- Encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas;
- Encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista;
- Evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados em contraste com os enfoques tradicionais de planejamento, que tendem a impor objetivos, metas e alvos; sendo importante vislumbrar meios em que a inteligência e a direção possam emergir do processo organizacional corrente.

As referidas diretrizes evidenciam a necessidade de se estabelecer o delineamento do verdadeiro perfil da Aprendizagem Organizacional da instituição hospitalar em questão, com base na contribuição exercida por cada um dos supracitados indicadores para o conhecimento da extensão em que tal instituição está alinhada em relação a cada um desses indicadores.

Esse modelo envolve uma escala de concordância de 5 pontos em que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”. Este instrumento de pesquisa foi elaborado para ser respondido nas organizações pelo gestor, ou pessoa responsável pela parte de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários. A partir desse modelo é possível, por exemplo, alinhar a estratégia da empresa com o treinamento e qualificação dos colaboradores, sempre buscando a excelência nos processos de gestão.



### **2.4.3 Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (Epoa) (Mourão e Colaboradores, 2012)**

O foco nesse método está na percepção que os trabalhadores têm do sistema de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Trata-se de um questionário autoaplicável, contendo treze questões, que deverão ser respondidas pelos funcionários da organização. O original foi construído com base em três subconstructos: levantamento das necessidades, planejamento, implementação e avaliação e políticas de educação corporativa (Del Maestro Filho, 2004).

A EPOA é autoaplicável, devendo ser preenchida em ambiente tranquilo, e não tem tempo estipulado para resposta. Sua aplicação deve ser feita a pessoas que tenham no mínimo o ensino médio. O questionário deve ser anônimo. Pode ser aplicado em papel ou formato eletrônico. Com relação a apuração dos resultados, a EPOA é medida numa escala variando de 0 a 10. Nessa escala, quanto mais alta a média, mais o respondente acredita que a organização incentiva a aprendizagem contínua dos seus colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo do capítulo em questão consiste não só na apresentação do método de pesquisa utilizado e dos sujeitos da pesquisa; como também na condução do processo de coleta e de análise de dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O trabalho foi realizado no Hospital Universitário Ana Bezerra (HUAB). O HUAB é um Hospital materno infantil de referência na região do Trairi e sua circunvizinhança. Sua proposta de trabalho está pautada em uma política voltada para assistência, ensino e pesquisa e extensão, em reforçar sua importância na formação de alunos de graduação dos cursos de medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, nutrição, fisioterapia e outros cursos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. O HUAB está, enquanto unidade acadêmica docente-assistencial, estruturado de modo integrado em quatro (04) pilares basilares; quais sejam: Ensino, Pesquisa, Extensão e Assistência; como forma de promovê-los com qualidade, ética e sustentabilidade em seu âmbito de atuação.

A pesquisa é do tipo descritiva porque tem como um dos objetivos descrever o processo de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa descritiva, como o próprio nome já diz, tem o objetivo de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, p. 100, grifo do autor).

Isso implica inferir, seguindo o pensamento do autor, que o objetivo de descrever fatos e/ou fenômenos de determinada realidade justifica a escolha da pesquisa descritiva pelo autor deste trabalho.

### 3.2 UNIVERSO / AMOSTRA

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela amostra não probabilística. Levine et al., (2008, p. 218) afirma que em uma amostra não probabilística você seleciona os itens ou indivíduos sem conhecer suas respectivas probabilidades de seleção.

Isto implica deduzir, segundo o autor, que quando não se conhece as probabilidades de seleção de uma amostra não probabilística, a probabilidade de alguns ou de todos os elementos da população de pertencer à essa amostra é desconhecida.

Os sujeitos da presente pesquisa são os funcionários da EBSEH e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (cedidos e não cedidos), os quais, juntos, perfazem um total de 324 funcionários.

O universo estudado é composto pelos atuais 324 funcionários do HUAB. A partir desta população estudada, será tirada uma amostra não probabilística correspondente a 30% desse universo, o que corresponde a 98 funcionários. Mais uma vez, vale frisar que o instrumento de pesquisa utilizado será o questionário de GC de Pais (2014).

### 3.3 COLETA DE DADOS

Objetivando o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela realização de várias etapas, as quais envolveram a estruturação do instrumento de pesquisa (Questionário de GC de Pais), a coleta de dados (seleção da amostra e procedimentos de coleta) e a análise dos dados (técnicas de análise).

Esse questionário foi desenvolvido com base no modelo de CARDOSO (2003).

A sua versão inicial continha 56 itens, posteriormente foi feita uma adaptação para o contexto brasileiro e português, e o questionário passou a conter 22 questões.

Assim, de acordo com Hair et. al, (2009),

visando adequar esse questionário a contextos organizacionais portugueses e brasileiros; desenvolvê-lo numa versão reduzida e, por isso, torná-lo mais rápido de aplicar e utilizar em ambos os contextos referidos; bem como viabilizar a comparação dos resultados obtidos em Portugal e no Brasil; optou-se por realizar uma análise da invariância da medida que permite avaliar em que medida as quatro dimensões da gestão do conhecimento têm representações equivalentes em diferentes condições e, no caso concreto, nos dois países (Hair et. al, 2009).

Isso permite inferir, segundo a aceção do autor, que a avaliação pela qual as quatro dimensões da gestão do conhecimento têm representações equivalentes nos dois países implica principalmente em desenvolver esse questionário numa versão reduzida e, por isso, torná-lo mais rápido de aplicar e utilizar nesses países.

Desta forma, o instrumento de pesquisa procurou identificar os níveis de percepção de seus sujeitos no que concerne à orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais e informais de gestão do conhecimento; como forma de possibilitar a avaliação de seus níveis de aprendizagem organizacional com base em uma análise estatística dos resultados obtidos a partir de sua aplicação com os referidos sujeitos. Neste sentido, foram adaptadas perguntas cuja raiz é o referencial teórico deste trabalho, contidas no quadro a seguir:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PERGUNTAS</b>
Descrever o processo de Gestão do Conhecimento	1,5
Identificar e analisar os Processos e Práticas de Gestão do Conhecimento	2,3,4,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21
Verificar a utilização da Gestão do Conhecimento como estratégia organizacional	22

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta dos dados, a técnica utilizada será o questionário, o qual aplicar-se-á pautando-se na imparcialidade, transparência, sinceridade e confidencialidade; como forma de garantir o anonimato de cada entrevistado. Deste modo, essa análise viabilizar-se-á sendo pautada pela objetividade e isenta de subjetividade.

Para efeito desta pesquisa, dentre os vários instrumentos metodológicos existentes, optou-se pelo questionário de GC de Pais, (2014). A aplicação desse instrumento se mostra adequada aos objetivos do trabalho em questão; tendo em vista que torna possível o levantamento de opiniões, não possui limitações quanto à abrangência de especialidades e possibilita a realização de uma análise adequada das respostas obtidas de seus sujeitos.

Triola (1999) discorre que há diferentes maneiras de definir o centro de um conjunto de dados e, assim, há diferentes medidas de tendência central, inclusive a média, a mediana, a moda e o ponto médio.

Triola (1999, p.32) apresenta que a média aritmética de um conjunto de valores é o valor obtido somando-se todos eles e dividindo-se o total pelo número de valores.  $MÉDIA = \sum x/n$ , onde “x” é a variável usada para representar valores individuais dos dados e “n” representa o número de valores em uma amostra.

Face a isso, e para clarificar ainda mais o entendimento quanto ao disposto acima, torna-se necessário reforçar que ambos os resultados inerentes aos fatores Orientação cultural para o conhecimento (1), Orientação competitiva (2), Práticas formais de gestão do conhecimento (3) e Práticas informais de gestão do conhecimento (4); foram obtidos da seguinte maneira: primeiro, multiplicou-se cada uma das cinco (5) alternativas pelos seus respectivos números de respondentes; depois, adicionou-se as cinco multiplicações e dividiu-se pelo número total de sujeitos que responderam as cinco (5) alternativas de cada uma das vinte e duas (22) questões. Agora, segue como exemplo o cálculo feito numa das cinco questões do instrumento que são inerentes ao fator 4 (Práticas informais de gestão do conhecimento). Ressalte-se, pois, que o exemplo abaixo se aplica ao cálculo de todas as vinte e duas questões que compõem o instrumento de coleta de dados.

Ex: Questão 20.

$$(1 \times 1) + (2 \times 9) + (3 \times 32) + (4 \times 43) + (5 \times 16) / 101 = 3,6.$$

Por fim, para o cálculo da média final inerente a esse fator, foi feita uma média aritmética, na qual os resultados obtidos nas cinco questões (20, 15, 12, 1 e 4), foram somados e divididos por cinco (número de questões), conforme o exemplo abaixo:

$$M = 3,6 + 3,9 + 3,6 + 3 + 3,6 / 5 = 3,6.$$

Desta feita, cumpre frisar que o raciocínio empregado no exemplo acima se aplica ao cálculo das médias inerentes aos demais fatores; quais sejam; Orientação cultural para o conhecimento (1), Orientação competitiva (2) e Práticas formais de gestão do conhecimento (3).

Por fim, analisando-se pragmaticamente o gráfico em questão, vale destacar que a média 4,1 correspondente ao fator 1 (Orientação cultural para o conhecimento) indica que esse fator aplica-se muito na organização em questão, em função da importância que nela é dada aos processos e práticas de gestão do conhecimento, como forma de promover a sistemática melhoria do desempenho de seus funcionários. Já no que diz respeito ao fator 2 (Orientação competitiva), a média obtida de 3,8 também indica que esse fator aplica-se muito na organização em questão, em função da importância que nela é dada aos processos e práticas de gestão do conhecimento como diferenciais competitivos para o alcance e melhoria do desempenho profissional. E no que tange aos fatores 3 e 4 (Práticas formais de gestão do conhecimento e Práticas informais de gestão do conhecimento), as médias obtidas de 3,5 e 3,6 também indicam que esses fatores aplicam-se muito na organização em questão, em função da importância que nela é dada no que diz respeito às referidas práticas como sendo como diferenciais competitivos que fomentam e promovem o alcance e a melhoria do desempenho profissional.

FATORES	QUESTÕES
1 (Orientação cultural para o conhecimento)	19, 14, 6, 2, 10, 13 e 18
2 (Orientação competitiva)	9, 5, 22 e 8
3 (Práticas formais de gestão do conhecimento)	7, 21, 16, 11, 3 e 17
4 (Práticas informais de gestão do conhecimento)	20, 15, 12, 1 e 4

Fonte: Dados fornecidos pelo autor.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Consiste nos atos de analisar e apresentar os resultados da pesquisa, através de comentários do autor acerca da percepção de seus sujeitos (funcionários do HUAB) com relação à Gestão do Conhecimento, especialmente no que diz respeito às suas Práticas formais e informais.

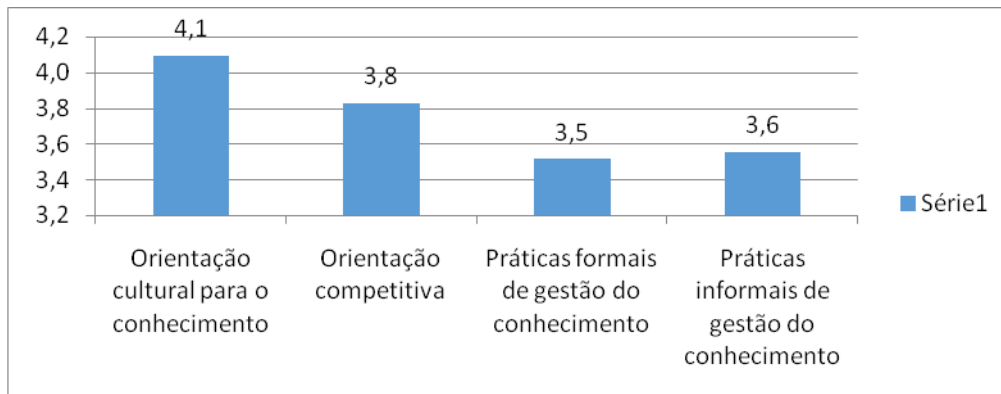
A partir daí, torna-se necessário evidenciar o perfil dos sujeitos da pesquisa; no qual convém destacar a preponderância do gênero feminino (67,35%) sobre o masculino (32,65%); bem como a da faixa etária de 26 a 45 anos (64,29%) sobre as demais (até 25 anos – 19,29%; e acima de 45 anos – 16,42%), com base nos dados pessoais dos sujeitos que responderam ao questionário. E, no que diz respeito à área de atuação, constatou-se que, sob uma ótica individual, os valores percentuais mais significativos foram inerentes à Farmácia e aos Alojamentos (ambos equivalentes a 12,20%), à Pediatria e à Informática (ambos equivalentes a 8,15%); no entanto; o valor percentual mais significativo (equivalente a 25,70%) foi constatado em outras áreas de atuação nele descritas.

## 4.1 RESULTADOS OBTIDOS

Como forma de viabilizar o entendimento acerca da análise do nível de gestão do conhecimento do HUAB, torna-se necessário interpretar ou apurar os resultados que foram obtidos com base na aplicação do instrumento de pesquisa em questão.

Assim, considerando a sua versão reduzida (22 questões), o valor médio referente ao fator 1 (Orientação cultural para o conhecimento) foi obtido pela adição das respostas dadas por todos os sujeitos às questões 19, 14, 6, 2, 10, 13 e 18; seguida da divisão do total de questões inerentes ao fator (nesse caso, 7). No caso do fator 2 (Orientação competitiva), adicionou-se às questões 9, 5, 22 e 8; dividindo-se, depois, o total obtido por 4 (número de questões do fator). No que concerne ao fator 3 (Práticas formais de gestão do conhecimento), considerou-se o total obtido na soma das respostas dadas às questões 7, 21, 16, 11, 3 e 17; dividindo-se, em seguida, o resultado total por seis. Por fim, ao fator 4 (Práticas informais de gestão do conhecimento), foram adicionadas as respostas dadas pelos respondentes às questões 20, 15, 12, 1 e 4; dividindo-se, então, o total obtido por cinco.

### RESULTADOS OBTIDOS

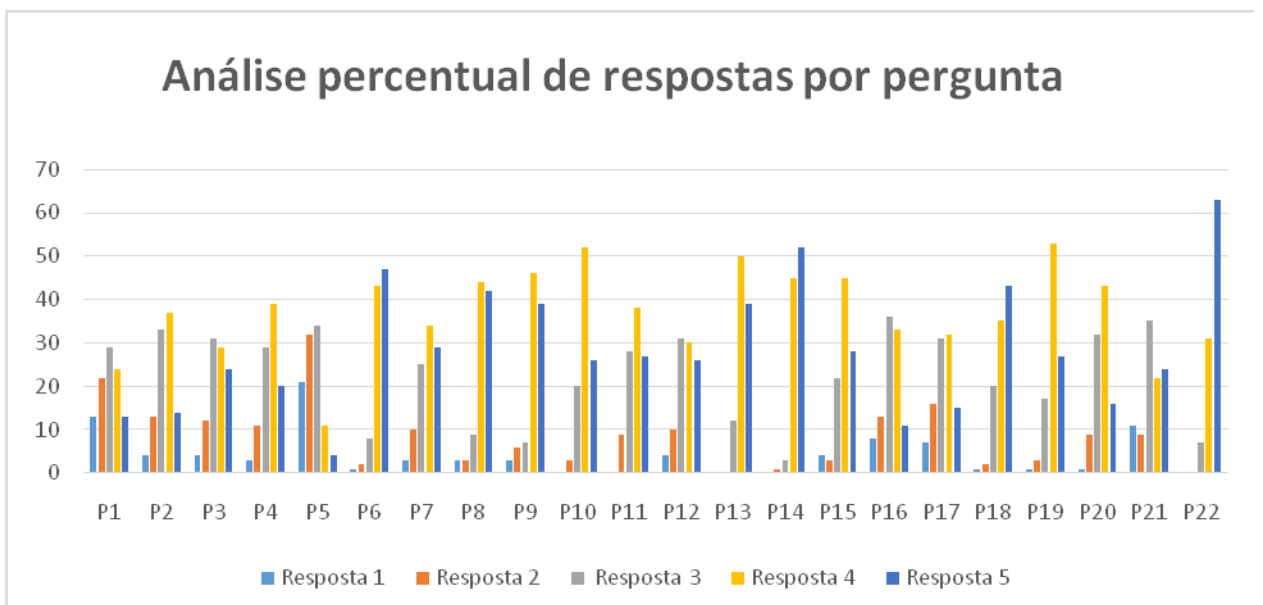


Fonte: Dados fornecidos pelo autor.

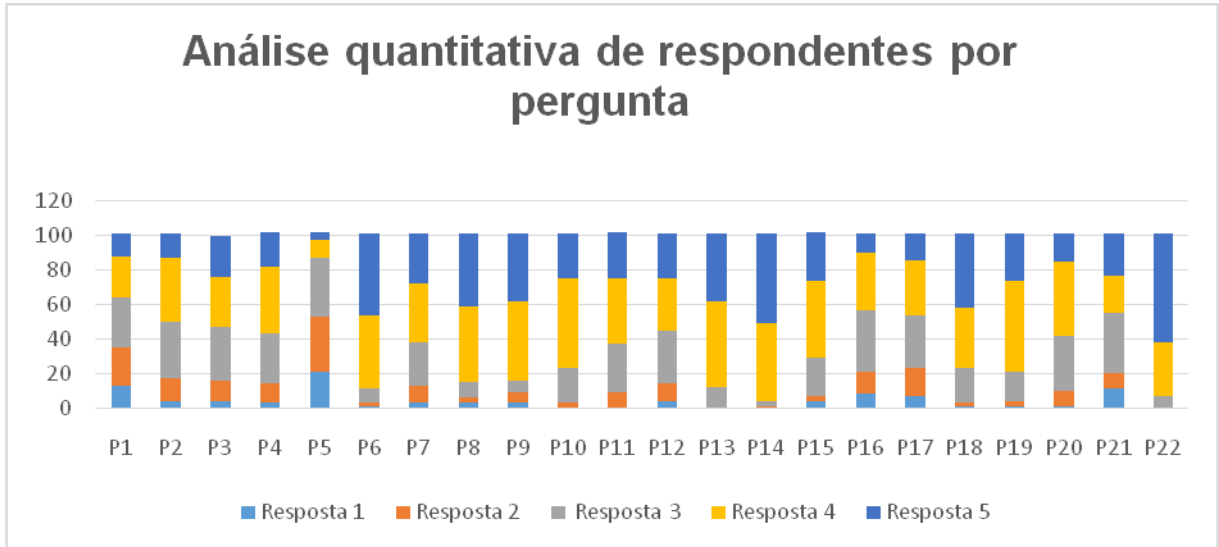


### 4.1.1 Análise das Respostas

Tem por objetivo analisar a percepção dos sujeitos da pesquisa no que diz respeito às respostas por ele dadas durante a aplicação do instrumento de coleta de dados (considerando a totalidade de suas questões em correspondência com suas respectivas alternativas), com base nos gráficos de análise percentual de respostas por pergunta e de análise quantitativa de respondentes por pergunta; nos quais são evidenciados os quantitativos relativos aos sujeitos respondentes. Desta feita, vale frisar que ambos os gráficos transmitem a mesma informação sob diferentes formas; de modo a facilitar o seu entendimento a partir da maneira simples e objetiva na qual estão dispostos. Ressalte-se ainda que, antes da aplicação desse instrumento, os sujeitos foram orientados a refletir até que ponto cada uma de suas questões seria ou não importante para o alcance de seus desempenhos profissionais.



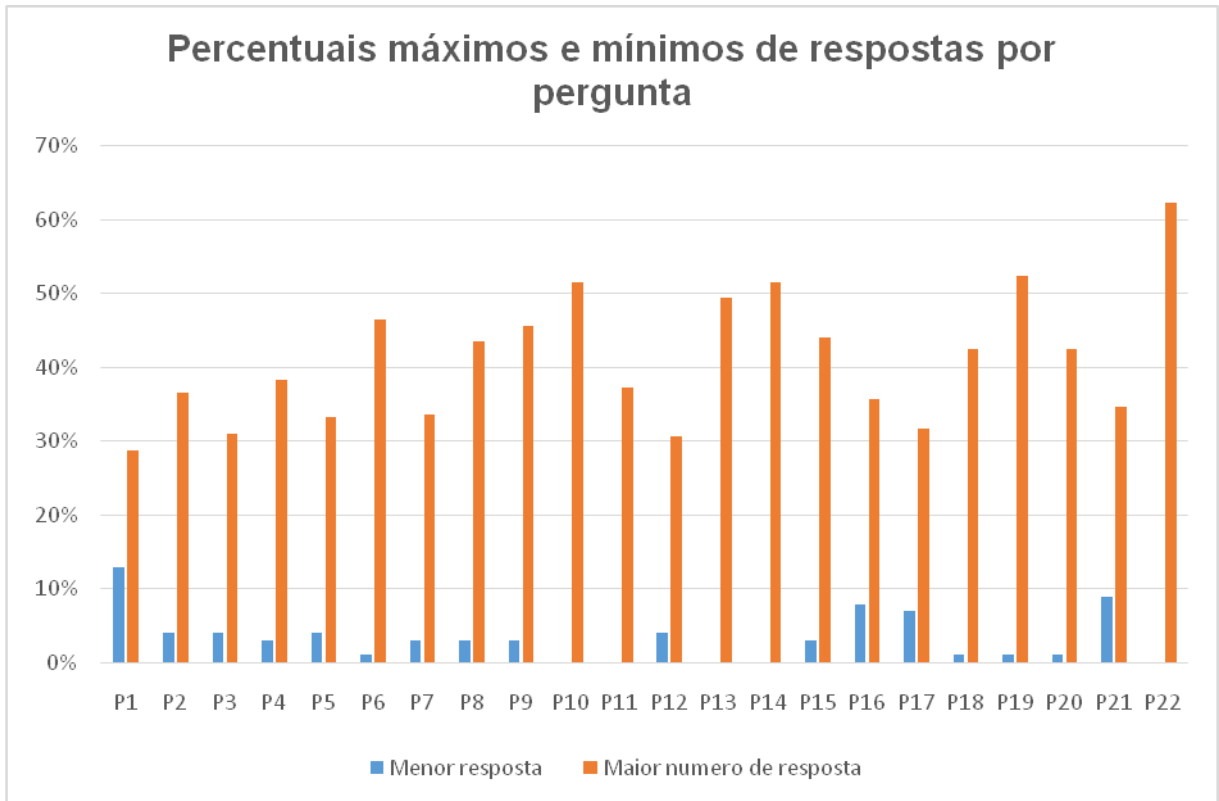
Fonte: Dados fornecidos pelo autor.



Fonte: Dados fornecidos pelo autor.

A partir da análise dos gráficos acima, verificou-se um claro predomínio da alternativa 4 (Aplica-se muito) em relação às alternativas 3 (Aplica-se moderadamente) e 5 (Aplica-se quase totalmente); e isso indica que a gestão do conhecimento é considerada importante pelos sujeitos da pesquisa, como forma de eles obterem uma melhoria de seus desempenhos profissionais com base nas práticas e processos dela advindos.

Já o gráfico abaixo, tem como objetivo analisar os percentuais máximos e mínimos de respostas por pergunta que foram dadas pelos sujeitos no que diz respeito às vinte e duas (22) questões que compõem o instrumento de pesquisa.



Fonte: Dados fornecidos pelo autor.

A análise da questão 1 (Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem) revela que, na concepção de 13% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1) ou Aplica-se quase totalmente (alternativa 5); e isso se dá ou em função de fatores como a irrelevância que ela possivelmente tem para certos sujeitos no que diz respeito ao desempenho de suas atribuições funcionais (alternativa 1), ou em função de sua importância para o alcance do desempenho profissional pelos referidos sujeitos (alternativa 5). Por outro lado, segundo 29% dos sujeitos, essa questão Aplica-se moderadamente (alternativa 3), e isso, possivelmente, se dá também em função de sua importância para o alcance de seus desempenhos profissionais.

A análise da questão 2 (Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos) revela que, segundo 4% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função de seus sucessos e insucessos no passado em nada agregar para o alcance de seus desempenhos profissionais. Por outro lado, segundo 37% dos sujeitos, essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em função da

importância que seus sucessos e insucessos no passado têm para o alcance de seus desempenhos profissionais.

A análise da questão 3 (Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas) revela que, segundo 4% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função da não valorização do espírito grupal para o alcance dos desempenhos profissionais desses sujeitos. Por outro lado, 31% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se moderadamente (alternativa 3), e isso, possivelmente, se dá em função de eles considerarem essencial a manutenção do espírito grupal para o alcance de seus desempenhos profissionais.

A análise da questão 4 (Falamos das nossas funções) revela que, segundo 3% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função de fatores subjetivos, como as demandas do trabalho e o seu respectivo controle em setores como a Pediatria. Por outro lado, 38% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se moderadamente (alternativa 3), e isso, possivelmente, se dá em função de outros fatores subjetivos, como a disponibilidade de tempo para tratá-la durante o expediente de trabalho em setores como a Farmácia.

Analisando a questão 5 (Sabemos que os nossos pacientes têm informações sobre nós), comprovou-se que, segundo 4% dos sujeitos, essa questão Aplica-se quase totalmente (alternativa 5); e isso, possivelmente, se dá em função do teor dessa questão ser importante para o alcance da transparência destes profissionais com seus pacientes. Ainda, segundo 33% dos sujeitos, essa questão Aplica-se moderadamente (alternativa 3), e isso, possivelmente, se dá em função desta mesma razão; o que contribui para a melhoria da eficiência e do desempenho profissional desses sujeitos.

Analisando a questão 6 (Cada um de nós tem uma função a cumprir), comprovou-se que, segundo 1% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função da falta de comprometimento relativa ao cumprimento da função que cada um desses sujeitos têm a cumprir no âmbito organizacional. Por outro lado, 47% dos sujeitos consideram essa questão Aplica-se quase totalmente (alternativa 5); e isso, possivelmente, se dá em função do comprometimento que eles têm no que diz respeito ao cumprimento da função que cada um deles têm a cumprir no âmbito organizacional.

Analisando a questão 7 (Somos encorajados a tomar iniciativa), comprovou-se que, segundo 3% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função da falta de incentivo por parte de seus gestores para a tomada de iniciativa e para a conseqüente melhoria de suas aptidões e eficiência. Por outro lado, 34% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em função do incentivo que têm de seus gestores para a tomada de iniciativa e para a conseqüente melhoria de suas aptidões e eficiência.

Analisando a questão 8 (Estamos atentos ao que precisa ser feito, ao tratamento a ser dado aos pacientes), comprovou-se que, segundo 3% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função de fatores peculiares, como o fato de esses sujeitos serem da área administrativa. Por outro lado, 44% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em função do compromisso que têm com a saúde de seus pacientes.

Analisando a questão 9 (Mostramos nosso diferencial através de nossas atitudes organizacionais em prol da promoção, proteção e recuperação da saúde dos pacientes), comprovou-se que, segundo 3% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função da falta de incentivo por parte de seus gestores para que seus diferenciais sejam mostrados. Por outro lado, 46% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em função do incentivo que seus gestores lhes dão para mostrar seus diferenciais através de suas atitudes organizacionais em prol da promoção, proteção e recuperação da saúde dos pacientes.

Analisando a questão 10 (Agimos de acordo com a forma como estamos organizados), comprovou-se a inexistência de sujeitos com relação à alternativa 1 (Quase nunca se aplica), o que indica que essa questão é vista como essencial por todos os sujeitos. Ainda, para 51% dos sujeitos, essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em função do comprometimento desses sujeitos no que diz respeito à essa questão.

Analisando a questão 11 (Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho), também ficou comprovada a inexistência de sujeitos com relação à alternativa 1 (Quase nunca se aplica), o que também indica que essa questão é vista

como essencial por todos os sujeitos. Ainda, para 37% dos sujeitos, essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá também em função do comprometimento desses sujeitos no que diz respeito à essa questão.

Analisando a questão 12 (Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho), comprovou-se que, segundo 4% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função de fatores peculiares como a indisposição física e mental. Por outro lado, para 31% dos sujeitos, essa questão Aplica-se moderadamente (alternativa 3), e isso, possivelmente, se dá em função da importância que eles dão à tal questão a fim de tornar seus ambientes de trabalho descontraídos.

Analisando a questão 13 (Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos), comprovou-se a inexistência de sujeitos com relação às alternativas 1 e 2 (Quase nunca se aplica e Aplica-se muito pouco); o que indica que essa questão é vista como essencial por todos os sujeitos para o alcance de seus desempenhos profissionais. Ainda, para 50% dos sujeitos, essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em função do comprometimento que eles têm em relação à melhoria da qualidade do que fazem a partir da busca informacional.

Analisando a questão 14 (Agimos de acordo com certos princípios), ficou comprovada a inexistência de sujeitos com relação à alternativa 1 (Quase nunca se aplica), o que indica que essa questão é vista como essencial por todos os sujeitos. Ainda, de acordo com 51% dos sujeitos, essa questão Aplica-se quase totalmente (alternativa 5); e isso se dá em função da valorização que eles dão aos princípios éticos em seus ambientes de trabalho.

Analisando a questão 15 (Falamos da instituição onde atuamos), segundo 3% dos sujeitos, essa questão Aplica-se muito pouco (alternativa 2); e isso, possivelmente, se dá em função da falta de importância que eles dão à mesma durante o exercício de suas jornadas de trabalho. Por outro lado, 44% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em função da necessidade que sentem de falar da instituição onde atuam como forma de estimulá-los no exercício de suas funções.

Analisando a questão 16 (Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se publica ou contratamos especialistas), comprovou-se que, segundo 8% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente,

se dá em função de fatores peculiares como a falta de tempo e a limitação de recursos. Por outro lado, 36% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se moderadamente (alternativa 3), e isso, possivelmente, se dá em função de fatores como a área de atuação e o nível de instrução.

Analisando a questão 17 (Freqüentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho), comprovou-se que, segundo 7% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em função de fatores peculiares como a limitação de recursos financeiros e até mesmo intelectuais. Por outro lado, 32% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em razão de fatores como a área de atuação, o nível de instrução e o nível hierárquico.

Analisando a questão 18 (Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade), ficou comprovado que, segundo 1% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso, possivelmente, se dá em razão de fatores peculiares como a falta de importância que eles dão à mesma durante o exercício de suas jornadas de trabalho. Por outro lado, 43% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se quase totalmente (alternativa 5); e isso se dá em razão da responsabilidade que trazem consigo acerca do que devem saber para trabalhar com qualidade.

Analisando a questão 19 (O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas), também ficou comprovado que, segundo 1% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso se dá em razão deles acharem que o saber não interfere no desenvolvimento de suas funções. Por outro lado, 52% dos sujeitos consideram que essa questão Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em razão deles acharem que seus conhecimentos são essenciais para o desempenho de suas funções.

Analisando a questão 20 {Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café)}, também ficou comprovado que, segundo 1% dos sujeitos, essa questão Quase nunca se aplica (alternativa 1); e isso se dá em razão deles considerarem-na irrelevante para o desempenho de suas funções. Por outro lado, 43% dos sujeitos consideram que essa questão também Aplica-se muito (alternativa 4), e isso, possivelmente, se dá em razão deles considerarem-na importante para o desempenho de suas funções.

Analisando a questão 21 (São recompensados aqueles que partilham o saber), ficou comprovado que, segundo 9% dos sujeitos, essa questão Aplica-se muito pouco (alternativa 2); e isso se dá em razão deles quase não acreditarem que a recompensa vem a partir da partilha do saber. Por outro lado, 35% dos sujeitos acham que essa questão Aplica-se moderadamente (alternativa 3); e isso, possivelmente, se dá em razão deles considerarem importante a partilha do saber para o alcance de uma recompensa que se traduz na melhoria de seus desempenhos profissionais.

Por fim, analisando a questão 22 (O nosso conhecimento é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os desafios existentes), ficou comprovada a inexistência de sujeitos com relação às alternativas 1 e 2 (Quase nunca se aplica e Aplica-se muito pouco); o que indica que essa questão é vista como essencial por todos os sujeitos para o alcance de seus desempenhos profissionais. Ainda, para 62% dos sujeitos, essa questão Aplica-se quase totalmente (alternativa 5); o que indica que, na opinião deles, o conhecimento deve ser visto como vantagem competitiva.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na aplicação do questionário de Gestão do Conhecimento (de acordo com a ECG de Pais) entre os funcionários do HUAB e na criteriosa análise dos resultados provenientes de tal aplicação, pode-se inferir que o nível de gestão do conhecimento no âmbito desta organização hospitalar assume um patamar de crescimento.

No entanto, tornou-se necessário a análise pragmática dos principais fatores norteadores da temática em questão; quer sejam; orientação cultural para o conhecimento (indicando que aplica-se muito na organização), a qual pressagia ou tende a pressagiar um nível de qualidade de vida no trabalho pautando-se principalmente pelas características físicas e ambientais concernentes aos distintos ambientes de trabalho da organização em questão; orientação competitiva (indicando que também aplica-se muito na organização), a qual se traduz pela capacidade dos funcionários de aderirem à práticas laborais pautadas pelo equilíbrio entre seus pontos fortes e fracos (diante de seus concorrentes, principalmente os potenciais), de forma que a avaliação de seus respectivos desempenhos seja pautada pela eficiência, pela inovação e pela satisfação de seus respectivos(as) pacientes; práticas formais e informais de gestão do conhecimento (indicando que aplicam-se muito na organização), e capazes de promover a avaliação quantitativa de desempenho dos funcionários em questão(sem desmerecer a qualitativa) com base no entendimento racional de seus níveis de comportamento organizacional, de maneira a viabilizar o equacionamento de seus respectivos valores, sem jamais desagregá-los do fator qualidade de vida organizacional.

Ainda, torna-se fundamental admitir que, no âmbito do HUAB, o processo de gestão do conhecimento está alinhado aos objetivos estratégicos; como forma de promover a geração, difusão e uso sistemático do conhecimento em seu âmbito interno (em prol do desenvolvimento de competências e habilidades capazes de promover a proteção e a recuperação da saúde das pessoas assistidas nesta organização).

Recomenda-se, assim, a curto prazo, que seja feito um trabalho de conscientização junto aos funcionários do Hospital Universitário Ana Bezerra; visando despertá-los o amadurecimento para a Gestão do Conhecimento; no que diz respeito ao compartilhamento de suas práticas e processos nos seus cotidianos laborais; como forma de neutralizar ou, pelo menos, minimizar o corporativismo existente entre certas funções da Área Assistencial; e conseqüentemente melhorar a interação entre os funcionários das áreas assistencial e técnica que possuem graus de instrução distintos.

Através da pesquisa em questão foi possível demonstrar o atingimento dos objetivos deste trabalho, no sentido de fomentar uma reflexão crítica acerca do processo de gestão do conhecimento, seus processos e práticas, e suas relações com aprendizagem e competências no âmbito do Hospital Universitário Ana Bezerra (HUAB).

Analisou-se a percepção dos sujeitos sobre a orientação cultural para o conhecimento, orientação competitiva, práticas formais e informais de gestão do conhecimento; buscando mostrar suas relações e sua inseparabilidade da gestão do conhecimento, como recurso estratégico para o HUAB.

Assim, o presente trabalho abre possibilidades para novos estudos, no sentido de aprofundar o entendimento do processo de Gestão do Conhecimento, aprendizagem e competências; como forma de contribuir para o enriquecimento da literatura que discute este tema no contexto da administração pública contemporânea.

## REFERÊNCIAS

ABECKER, Andreas et al. **Toward a technology for Organizational Memories**. Washington: IEEE Intelligent Systems, 1998.

AGUIAR, Maria. **Psicologia Aplicada à Administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1989.

ALEE, V. **The Knowledge Evolution**: Expanding Organizational Intelligence. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.

CAVALCANTI, M. B. C., GOMES, E. P. B., PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARDOSO, L.M.G.P.P.A. (2003). **Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional**. Tese de Doutorado. Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade de Coimbra.

CARDOSO, Leonor. **Aprendizagem organizacional**. Disponível em: <[http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F47770%2Fmod\\_resource%2Fcontent%2F0%2FCARDOSO\\_-\\_Aprendizagem\\_organizacional.pdf](http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F47770%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FCARDOSO_-_Aprendizagem_organizacional.pdf)> Acesso em: 11 abr. 2015.

COLOMBO, Sonia Simões et al. **Gestão educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CONKLIN, Jeff. **Designing organizational memory**: preserving intellectual assets in a knowledge economy. CogNexusInstitute, 2001. Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

CHURCHILL, G.A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**. v.16, n.1, p.64-73. Feb. 1979.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. New York: Prentice Hall, (2001[1963]).

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. et al. Data to knowledge to results: building an analytic capability. **California Management Review**, v. 43, n. 2, p. 117-138, Winter 2001.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 237 p.

GARVIN, D.A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. v. 71,n.4, p. 78-91. 1993.

HAIR, F.J. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HILL, M; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

KIM, Daniel (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, 35 (1), 37-50.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAVE, J; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1991.

LEVINE, D. M.; et al. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008. 752p.

MASTELA, L. S. **Técnicas de Aquisição de Conhecimento para Sistemas Baseados em Conhecimento**. [S.l.:s.n.], 2004. Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/gpesquisa/bdi/publicacoes/files/TI1LSM.pdf>> Acesso em: 11 abr. 2015.

MCKEEN, J. D.; ZACK, M. H.; SINGH, Satyendra. Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. In: **HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES**, 39. 2006. Hawaii. Proceedings. Hawaii: [s.n.], 2006.

MORGAN Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, Ikugiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. **Innovation explosion**: using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York :Free Press, 1997.

ROBREDO, J. **Da ciência da informação revisitada aos sistemas humanos de informação**. Brasília: Thesaurus, 2003.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SALIM, Jean Jacques. Palestra gestão do conhecimento e transformação organizacional. In: SEMANA DA EQ/UFRJ, 68., 2001, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Novas medidas do comportamento organizacional**. Artmed, 2014. 312 p.

SOUZA, Rozana Vieira de; TREZ, Guilherme. **Mensuração em aprendizagem organizacional: adaptação de uma escala para o contexto brasileiro**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1838.pdf>>. Acesso em: 11 Abr. 2015.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEMPLETON, Gary F. et al. Methodological and thematic prescription for defining and measuring the Organizational Learning concept. **Information Systems Frontiers**, v. 6, n. 3, p. 263-276, sep. 2004.

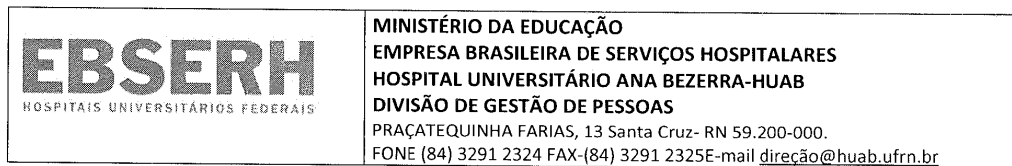
TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. **Managing Knowledge: Building Block for Success**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

WEICK, K.; WESTLEY, F. Organizational learning: affirm and oxymoron, In: Clegg, S., Hardy, C.; Nord, W. R. Org.. **Handbook of Organizational Studies**. Londres: Sage, 1996. p.440-458.

WENGER, E.C.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W.C. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business, 2002.



Ofício nº 40/2015– DIVGP/HUAB/EBSERH

Santa Cruz (RN), 26 de maio de 2015.

À Senhora  
**Patrícia Whebber**  
Professora do curso de administração da UFRN

Senhora Professora,

Considerando a solicitação do aluno Paulo Henrique Martins de Sousa quanto a possibilidade de aplicação do questionário para fins de composição do trabalho de conclusão de curso, vimos informar a V. S<sup>a</sup>. da possibilidade desse trabalho está sendo aplicado junto a colaboradores do Hospital Universitário Ana Bezerra, uma vez que o aluno é empregado público com lotação neste hospital, bem como diante da possibilidade de termos um instrumento acadêmico que possa trazer informações para observação frente aos nossos processos de trabalho.

Atenciosamente,



**Siderlan Carlos Silva Barbosa**  
Chefe da Divisão de Gestão de Pessoas do HUAB/EBSERH

### QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

O objetivo desse questionário é avaliar a gestão do conhecimento com os funcionários do HUAB. Não é necessário preencher o nome, garantindo assim, o anonimato. Dessa forma, solicita-se sinceridade ao responder o questionário abaixo:

**(Por favor, marque apenas uma alternativa para cada questão)**

<b>PERFIL DOS PESQUISADOS</b>	
<b>1 – Gênero</b>	<sup>1</sup> ( ) masculino <sup>2</sup> ( ) feminino
<b>2 – Faixa etária</b>	<sup>1</sup> ( ) até 25 anos <sup>2</sup> ( ) de 26 a 45 anos <sup>3</sup> ( ) acima de 45 anos
<b>3 – Área de atuação :</b>	<sup>1</sup> ( ) Ambulatório <sup>2</sup> ( ) Odontologia <sup>3</sup> ( ) Farmácia <sup>4</sup> ( ) Laboratório <sup>5</sup> ( ) Pediatria <sup>6</sup> ( ) Centro Cirúrgico <sup>7</sup> ( ) Informática <sup>8</sup> ( ) Recepção Same <sup>9</sup> ( ) Recepção Internamento <sup>10</sup> ( ) PPP <sup>11</sup> ( ) Alojamento Conjunto 1 <sup>12</sup> ( ) Alojamento Conjunto 2 <sup>13</sup> ( ) Expurgo <sup>14</sup> ( ) Infraestrutura e Logística Hospitalar <sup>15</sup> ( ) DIVGP <sup>16</sup> ( ) GEP <sup>17</sup> ( ) DAF <sup>18</sup> ( ) Superintendência <sup>19</sup> ( ) Outra. Qual? :

Apresentamos a você uma lista de afirmações. Lei-a atentamente e diga em que medida cada uma delas se aplica verdadeiramente a sua organização. Assinale, por favor, a sua resposta com um X, de acordo com a seguinte escala



1 Quase nunca se aplica	2 Aplica-se muito pouco	3 Aplica-se moderadamente	4 Aplica-se muito	5 Aplica-se quase totalmente
-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------	---------------------------------------

**Nesta empresa:**

01	Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem.	1	2	3	4	5
02	Pensamos na forma como resolvemos problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos).	1	2	3	4	5
03	Juntamo-nos em grupo para resolver alguns problemas.	1	2	3	4	5
04	Falamos das nossas funções.	1	2	3	4	5
05	Sabemos que os nossos pacientes têm informações sobre nós.	1	2	3	4	5
06	Cada um de nós tem uma função a cumprir.	1	2	3	4	5
07	Somos encorajados a tomar a iniciativa	1	2	3	4	5
08	Estamos atentos ao que precisa ser feito, ao tratamento a ser dado aos pacientes.	1	2	3	4	5
09	Mostramos nosso diferencial através de nossas atitudes organizacionais em prol da promoção, proteção e recuperação da saúde dos pacientes.	1	2	3	4	5
10	Agimos de acordo com a forma como estamos organizados.	1	2	3	4	5
11	Passamos informações uns aos outros em reuniões de trabalho.	1	2	3	4	5
12	Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho.	1	2	3	4	5
13	Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos.	1	2	3	4	5
14	Agimos de acordo com certos princípios.	1	2	3	4	5
15	Falamos da instituição onde atuamos.	1	2	3	4	5
16	Assistimos a seminários/conferências, lemos o que se pública ou contratamos especialistas.	1	2	3	4	5
17	Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade.	1	2	3	4	5
19	O que sabemos se vê na forma como produzimos nossas tarefas.	1	2	3	4	5
20	Conversamos sobre o trabalho quando casualmente nos encontramos (p. ex., no intervalo do café).	1	2	3	4	5
21	São recompensados aqueles que partilham o saber.	1	2	3	4	5
22	O nosso conhecimento é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os desafios existentes.	1	2	3	4	5