



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA BIOMÉDICA



Trabalho de Conclusão de Curso

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA DIVISÃO DE LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA
HOSPITALAR DO HUOL**

Sarah Holanda Bezerra

Natal/RN

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA BIOMÉDICA

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA DIVISÃO DE LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA
HOSPITALAR DO HUOL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Departamento de Engenharia Biomédica
da Universidade Federal do Rio Grande do
Norte para obtenção do título de Bacharel
em Engenharia Biomédica.

Graduando: Sarah Holanda Bezerra

Orientador: Professora Dra. Karilany
Dantas Coutinho

Natal/RN

2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA BIOMÉDICA

**ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA DIVISÃO DE LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA
HOSPITALAR DO HUOL**

Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso:

Prof. Dra. Karilany Dantas Coutinho

UFRN – Orientadora

Geir Veras Vieira

UFRN – Avaliador Interno

Maíra Luciano Sidrim

XXXX – Avaliador interno

Natal/RN

2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me conduzir com sabedoria e discernimento durante esses anos em curso, por me orientar ao longo desse período com retidão e clareza em minhas tomadas de decisões. Dedico também aos meus pais, Gracinha e Gadelha, que me deram base e suporte para eu ser quem eu sou e chegar aonde estou e, por fim, ao meu marido, Elídio que é compreensivo nos momentos difíceis e uma fonte de incentivo na busca de meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela resiliência, pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor, dons estes que fazem de mim quem eu sou.

Aos meus pais Maria das Graças H. Ramos e Francisco Gadelha do Monte pelo amor, dedicação e exemplos. Obrigado por tanto amor, essa vitória vos pertence.

Ao meu marido, companheiro e melhor amigo Elídio Segundo, por sempre ter estado ao meu lado me apoiando e dando forças.

À minha Orientador professor Dra. Karilany Dantas Coutinho pela confiança, disponibilidade, e prontidão ao colaborar para a conclusão deste ciclo.

Aos mestres pelo reconhecimento do trabalho realizado, minha sincera gratidão. Obrigada por todo trabalho, prova, orientação! Fazem de mim uma profissional melhor e farão de mim uma excelente Engenheira Biomédica.

Ao longo desses semestres tive algumas turmas e assim, vários colegas de classe. À vocês, muito obrigada pelas horas partilhadas, pela convivência mútua, pelos conselhos e até mesmo pelas discussões, que muito me fizeram aprender.

E por fim agradeço à todos do HUOL que gentilmente me atenderam e me acompanharam neste período de grande aprendizagem, em especial à Davidson Rogério, Rafael Contreras e Ícaro Braga. Agradeço também aos meus colegas de estágio, Leonardo Torres, Nadyne Amorim e Gustavo Kleber.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	4
AGRADECIMENTOS	5
SUMÁRIO.....	6
LISTA DE FIGURAS	Erro! Indicador não definido.
LISTA DE ABREVIACÕES, SIGLAS E SÍMBOLOS	7
RESUMO	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3. METODOLOGIA	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
5. CONCLUSÕES	27
6. REFERÊNCIAS.....	29
7. ANEXOS	31

LISTA DE ABREVIACÕES, SIGLAS E SÍMBOLOS

AVASUS – Ambiente Virtual de Aprendizagem do Sistema Único de Saúde

DLIH – Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar

GC – Gestão do Conhecimento

HUOL – Hospital Universitário Onofre Lopes

SIG – Sistema de Informação Gerencial

SPT – Sistema de Processamento de Transação

BEZERRA, Sarah Holanda. **Análise das dimensões da gestão do conhecimento na divisão de logística e infraestrutura hospitalar do HUOL**. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Engenharia Biomédica, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 32p., 2018.

RESUMO

O presente estudo discute o nível de conhecimento na Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar do Hospital Universitário Onofre Lopes e analisa a importância e a aplicação estratégica do conhecimento. Tem como pontos básicos: identificar a percepção do conhecimento pelos integrantes; analisar a localização, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento nas empresas; e verificar a utilização do conhecimento como estratégia empresarial. Como metodologia, optou-se pela pesquisa descritiva com base quantitativa e abordagem survey, e para a análise foi utilizada a análise descritiva de conteúdo. Nos resultados constatou-se que a DLIH possui um nível mediano de gestão do conhecimento mas que nem sempre reconhecem o conhecimento como fator de competitividade e estratégia. Observou-se que alguns colaboradores detêm o conhecimento como forma de proteção, e que há alguns outros problemas que interferem negativamente na aplicação do conhecimento. Não foi observado um projeto que privilegiasse essa formalização, o que pode dificultar o treinamento de novos colaboradores, portanto, seria uma forma simples de se melhorar a GC no ambiente de Hospitalar de Infraestrutura e Logística.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Engenharia Clínica. Hospitais Universitários.

BEZERRA, Sarah Holanda. **Analysis of the Knowledge Management dimensions of logistics and hospital infrastructure division of HUOL.** Conclusion Work Project, Biomedical Engineering Bachelor Degree, Federal University of Rio Grande do Norte, 32p., 2018.

ABSTRACT

The present study discusses the level of knowledge in the Logistics and Hospital Infrastructure Division of the University Hospital. It has as basic points: to identify the perception of the knowledge by the members; analyze the location, sharing and dissemination of knowledge in companies; Verify the use of knowledge as a business strategy. As a methodology, we opted for descriptive research with quantitative basis and survey approach, and for a review a descriptive content analysis was used. As a result, you have an average level of knowledge management, but that is not always recognized as a factor of competitiveness and strategy. It has been observed that a few users create knowledge as a form of protection, and that there are some other problems that interfere negatively in the application of knowledge. It was not done the project that privileged this formalization, which could hinder the training of new collaborators, therefore, would be a simple way to make a KM in the Infrastructure and Logistics environment.

Palavras-chave: Knowledge Management. Clinical Engineering, University Hospitals.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento e a gestão do conhecimento (GC) são conceitos complexos e multifacetados. A GC é um processo para concepção, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento de uma empresa. Isto é realizado através de um conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações. Para isso, há a necessidade da implementação de uma cultura da gestão do conhecimento.

Quando o assunto é construir estratégias de avanço, saber de todos os procedimentos realizados é essencial para conseguir ver além e ter planejamento. No entanto, o conhecimento disso é algo construído através dos dados transformados em informações em um processo de identificação, maximização, codificação e compartilhamento (TERRA, 2001).

O conhecimento é extremamente importante, principalmente no cenário econômico que o país está inserido atualmente, “onde a única certeza é a incerteza” (NONAKA, 1997). Necessitamos de excelência, competitividade e qualificação. Para isso, gerir o conhecimento propicia o uso e aprendizagem dos conhecimentos necessários à instituição, favorecendo seu crescimento e expansão.

Em um contexto privado, muitas empresas já aderiram à implementação da cultura da GC a fim de garantir um melhor custo-benefício para a instituição. Nesta esfera, a implementação de qualquer projeto depende somente da Gerência. Entretanto, indo em direção à esfera Pública é sabido que os processos, geralmente, são mais lentos. E implantar uma cultura de GC é uma excelente ferramenta na construção de uma administração pública transparente, mais participativa e mais moderna.

As organizações hospitalares estão inseridas neste cenário e para tanto, faz-se necessário certa qualificação profissional, por isso, os gestores necessitam propiciar a aquisição do conhecimento por meio do aprendizado contínuo para os sujeitos que fazem parte de seu quadro de funcionários (EBOLI, 2002).

O meio para o perfeito funcionamento do hospital é através de uma boa administração hospitalar e gerenciamento, para tanto, há a necessidade de aperfeiçoamento da gestão e essa melhoria deve acontecer de forma gradativa, horizontalmente e verticalmente.

Dentro disso há os Hospitais Universitários, instituições de alta complexidade e que possuem duas finalidades expressivas: o assistencialismo à população e a formação

acadêmica. A Universidade Federal do Rio Grande do Norte possui o Hospital Universitário Onofre Lopes, unidade pública hospitalar que atende mais de 1000 pessoas por dia.

Assim como toda organização o HUOL possui setores. Dentre estes, está a Divisão de Logística e Infraestrutura hospitalar, responsável por toda a parte de manutenção da infraestrutura e de equipamentos, e da logística do Hospital.

Para atender às suas demandas, a Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar conta com o apoio dos seguintes setores:

a) Infraestrutura: suprir todas as necessidades na parte de conservação geral do prédio, móveis, equipamentos e utensílios, buscando manter um bom funcionamento de todos os serviços dentro do hospital.

b) Engenharia Clínica: suprir o hospital quanto às necessidades de implantação, manutenção e recuperação do parque tecnológico.

c) Suprimentos: gerenciar de forma estratégica e racional os insumos padronizados, garantindo o atendimento dos pacientes e o pleno funcionamento do hospital. Para execução das suas responsabilidades o setor de suprimentos conta com o apoio das unidades: Unidade de Almoarifado Central e Unidade de Abastecimento Farmacêutico

d) Hotelaria Hospitalar: praticar um serviço de qualidade e segurança direcionado às áreas de Processamento de Roupas, Higienização, Nutrição e Dietética e Gestão Ambiental.

Dentro da divisão várias atividades são realizadas e inúmeros dados são gerados diariamente. Entretanto, essas informações não são necessariamente protocoladas em algum sistema de suporte (SPT ou SIG). Ou seja, estes dados por diversas vezes são perdidos por não haver cultura de registro, muito menos uma cultura de gestão do conhecimento.

Portanto, diante da importância da gestão do conhecimento para melhor andamento dos processos gerenciais, este trabalho tem o seguinte questionamento: A Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar do Hospital Universitário Onofre Lopes apresenta um bom nível de gerenciamento do conhecimento em suas atividades?

1.1OBJETIVOS

1.1.1. GERAL

Analisar as dimensões da Gestão do Conhecimento na Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar do Hospital Universitário Onofre Lopes.

1.1.2. ESPECÍFICO

Analisar o referencial teórico existente relacionado à Gestão do Conhecimento;

Coletar dados para diagnosticar o nível de cultura do conhecimento já existente;

Propor ferramentas a fim de melhorar a cultura da gestão do conhecimento na divisão de logística e infraestrutura hospitalar do HUOL, com ênfase no setor de Engenharia Clínica;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de nortear a realização desta pesquisa e criar um amplo campo de análise, buscou-se fundamentação teórica do conhecimento organizacional centrada na importância e aplicação do conhecimento nas estratégias empresariais, no qual fazem parte da revisão da literatura conceitos de conhecimento, competitividade e gestão do conhecimento.

2.1. SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Drucker previa em 2001 que a próxima sociedade seria a sociedade do conhecimento. Em que o conhecimento seria uma espécie de “matéria prima” e os trabalhadores do conhecimento tornar-se-iam o grupo dominante na força de trabalho. Sua previsão se concretizou e vivemos na era do conhecimento, a esfera estratégica ganha cada vez mais presença nas empresas, entretanto, para concretizar-se como sociedade do conhecimento é necessário a expansão da cultura do conhecimento verticalmente e horizontalmente dentro das organizações.

2.2. DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

De acordo com Beal (2004) as definições de dados, informação e conhecimento podem variar de autor para autor, mas todos seguem um mesmo raciocínio, em que os dados não produzem necessariamente uma informação, nem um conjunto de informações representa um conhecimento. Esses conceitos são vistos através da figura 1, que representa os níveis hierárquicos da informação:

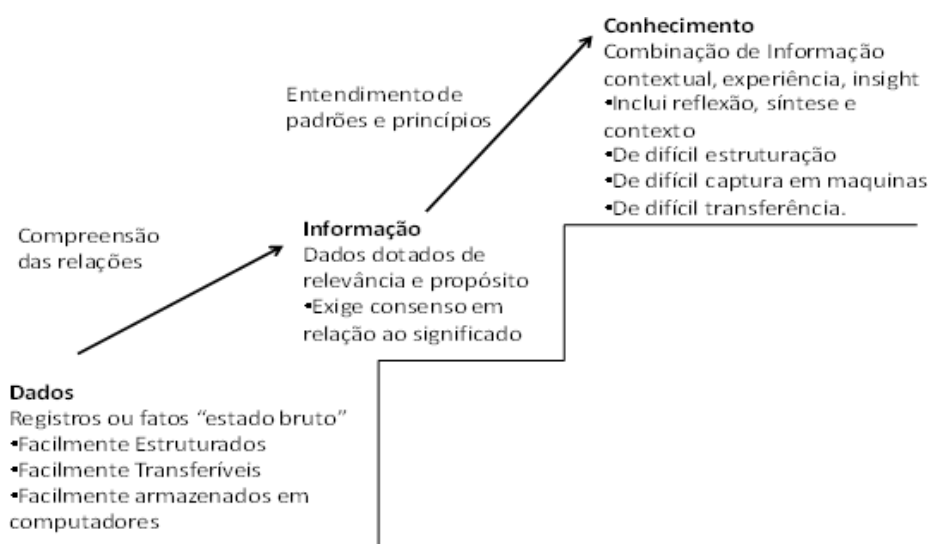


Figura 1: "Os níveis hierárquicos" da informação

Fonte: (BEAL, 2004).

2.2.1. DADOS

Para Beal (2004),

Dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físico – uma imagem guardada na memória também é um dado.

Cita um exemplo de dado:

Dados: os números 100 ou 50%, completamente fora do contexto são apenas dados, assim como os termos depósito e taxa de juros, que podem ter vários significados fora do contextos.

Melo (1999) cita que “dado é uma expressão lógica do fato isolado”. Ele compara dados como números que se encontram registrado na catraca de um ônibus, sendo esse total de passageiros apenas a expressão lógica do fato “observado” pela catraca.

Stair e Reynolds (1999), também trazem dados como algo muito simples:

Dados representam as coisas do mundo real, como afirmamos, dados- simplesmente fatos não trabalhados como nome de empregado, a quantidade de horas trabalhada, o número de peças em estoque ou de pedido de venda.

2.2.2. Informação

Para Beal (2004), informação é produzida a partir de dados dotados de relevância e propósito. Segundo McGee e Prusak (1994 apud Beal, 2004) informação consiste em dados coletados e organizados. Seguindo os exemplos citados no tópico anterior, completa:

Informação: Se uma conta de poupança no banco for estabelecida como contexto, depósito e taxas de juros se tornam significativa, possibilitando interpretações específicas. Depósito passa a ser um montante de dinheiro, R\$ 100,00, armazenado na conta de poupança. Taxas de juros de 5% ao ano é o fator usado pelo banco para computar os juros sobre o dinheiro depositado nesta conta.

Segundo Stair e Reynolds (1999), “informação é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos”.

Melo (1999) diz que informação é:

A expressão lógica do fato global. A análise de um fato envolve, então, uma série de operações, sobre o título de coleta

de dados, seja numa observação de algo que ocorre, seja numa demorada e cuidadosa pesquisa.

Manãs (1999) dá grande importância a informação quando fala sobre o crescimento das empresas. Diz ainda que boas informações podem anular a concorrência, tudo depende da qualidade da informação. E conclui “dominar a informação será determinante para ela”.

2.2.3. Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) definem conhecimento como:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Segundo Guevara (1998 apud Rosini, Palmisano, 2003), é definido como conhecimento o acúmulo de experiências, práticas e as reflexões dessas informações.

Para Rosine e Palmisano (2003), o conhecimento está muito associado às ações, e por isso, as empresas estão buscando cada vez mais. Portanto, a comunicação é essencial para a dispersão do conhecimento, entretanto, é geralmente um dos maiores problemas.

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conceito de gestão do conhecimento pode ganhar variadas interpretações. De maneira genérica pode se dizer que são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como para promover o intercâmbio de experiências com o mundo externo (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Entretanto, estima-se que existem duas escolas da gestão do conhecimento. Uma de inspiração norte americana, e outra que segue a visão japonesa.

A primeira citada se concentra nas bases de dados para alimentar o conhecimento humano, indo do saber formal ao saber tácito dentro de comunidades de práticas. Essa dá coerência às conexões realizadas entre os indivíduos para o processo de troca de

informação. Levando em consideração a inclusão da tecnologia a visão tem mudado. “Do penso, logo existo”, de René Descartes, ela evolui para “Eu me conecto, logo existo”.

E a segunda leva em consideração a existência de um espírito coletivo em que são feitas as colaborações e assim os esforços unidos. Por isso, esta escola se concentra na produção das condições que permitem que o informal intersubjetivo seja formalizado e, então, comunicado explicitamente.

2.4. MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As práticas de Gestão do Conhecimento surgiram na década de 1990, como modelo gerencial para empresas que visavam desenvolver produtos e serviços de gerenciamento sobre o aprendizado e a retenção de conhecimentos tácitos e explícitos dos seus colaboradores.

Com o passar dos anos novos modelos de gestão do conhecimento foram surgindo. Dentre estes, Ron Young (2010) em seus estudos, procurou melhores maneiras de desenvolver e aplicar competências de trabalho de conhecimento efetivas dentro e entre pessoas, como organismos baseados no conhecimento. Então, definiu os seguintes pontos bases do conhecimento: Fatores críticos de sucesso, Infraestrutura e Níveis de rede de conhecimento.

2.4.1. BASES DE UMA BOA GESTÃO DO CONHECIMENTO A PARTIR DA METODOLOGIA DE YOUNG

É importante frisar que em todo o processo devem ser utilizados sistemas e ferramentas de conhecimento organizacionais para apoiar essas atividades de conhecimento em toda a organização. Como intranets, portais de conhecimento, taxonomias, espaços de trabalho colaborativos, localizadores, ferramentas de rede e comunidade, sistemas de gerenciamento de documentos, wiki, dispositivos móveis etc.

2.4.1.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Young definiu que para conseguir um bom nível de Gestão do conhecimento deveria existir concordância com alguns fatores críticos de sucesso. Que são: Conscientização, Cultura de compartilhamento de conhecimento, Medir para avaliar os benefícios de GC, Incentivos e recompensas.

A Conscientização está relacionada à compreensão acerca da teoria da Gestão do conhecimento, não somente o significado dos termos, mas também sua importância; A Cultura de compartilhamento de conhecimento é uma consequência de uma boa

conscientização organizacional; Medir para avaliar os benefícios de GC significa possuir indicadores que favorecem a compreensão da importância de se ter o conhecimento gerido; E os incentivos e recompensas é o fator que faz a roda girar, que permite o ciclo da Gestão do Conhecimento recomeçar todos os dias e se transformar em rotina.

2.4.1.2. INFRAESTRUTURA

Outro ponto fundamentalmente importante para a boa aplicação da Gestão do Conhecimento é a infraestrutura da organização. Aqui deve-se ser analisado se existe planejamento estratégico, se a GC é utilizada como um método estratégico, quais são os processos e se os processos seguem um fluxo, como está a estrutura a nível de compartilhamento de rede, e se existem sistemas que dão suporte a GC.

2.4.1.3. NÍVEIS DE REDE DE CONHECIMENTO

As empresas apresentavam – e até hoje algumas ainda apresentam - iniciativas de gerenciamento de conhecimento organizacionais micro, que gerenciam o conhecimento pontualmente, no seu formato “equipe”, ou pessoal, ou inter-organizacionais. A grande questão é que a gestão do conhecimento deve ser de ordem macro, deve ir além de uma ou duas dimensões, deve analisar o pessoal, a equipe, o inter-organizacional e a organização como um todo. Por isso, Young pensou que a rede de conhecimento deve ser dividida nos seguintes níveis abaixo:

2.4.1.3.1. PESSOAL

O nível pessoal ou individual refere-se ao conhecimento pessoal, capacidades, experiências, competências e problemas de desenvolvimento pessoal para cada trabalhador de conhecimento individual. Portanto, as estratégias, métodos e ferramentas usadas para esta dimensão estão no nível pessoal e incluem métodos e ferramentas para capturar, aprender, interpretar, visualizar, analisar, sintetizar, comunicar, criar, compartilhar e aplicar.

Estima-se que ao melhorar a capacidade pessoal dos funcionários de gerir seu conhecimento haverá um resultado automático de melhoria nas demais dimensões da GC.

2.4.1.3.2. EQUIPE

Esta é uma abordagem que vem da percepção de que as equipes são "as unidades de trabalho de conhecimento chave" ou os mecanismos de conhecimento da organização.

O gerenciamento do conhecimento da equipe, portanto, é baseado em modelos *Pull* de informações e conhecimento, em oposição aos modelos *Push* usados em excesso que criam sobrecarga de informações.

2.4.1.3.3. ORGANIZACIONAL

Esta abordagem é principalmente uma "abordagem de baixo custo". Começa por identificar os ativos de conhecimento chave ou os ativos de conhecimento críticos da organização que são necessários para alcançar seus objetivos e, em seguida, se propõe a desenvolver e alavancar esses ativos o mais rápido possível.

. Para isso, a organização configura uma infra-estrutura de toda a organização para permitir a identificação, captura, armazenamento, compartilhamento e aplicação de conhecimento, retenção e reutilização de recursos de conhecimento.

A infra estrutura necessária para a GC é analisada através de quatro parâmetros que cercam os principais recursos de conhecimento das organizações como foco principal, são estes: a estratégia, a estrutura, os processos e os sistemas.

2.4.1.3.4. INTER-ORGANIZACIONAL

Essa dimensão baseia-se na constatação de que as fontes e recursos de conhecimento mais valiosos podem ser, e provavelmente, fora de sua própria organização. As organizações comerciais e os estabelecimentos de ensino estão cada vez mais em parceria com clientes, fornecedores e até competidores, para colaborar, compartilhar e desenvolver novos conhecimentos e produtos e serviços inovadores, em conjunto.

2.5. AVASUS – Ambiente Virtual de Aprendizagem do Sistema Único de Saúde

Com a perspectiva de manter o processo de formação continuada entre os profissionais da área da saúde foi desenvolvido o AVASUS. Lançado em setembro de 2015, o Ambiente Virtual de Aprendizagem com cursos na modalidade EaD sobre gestão, qualificação e assistência.

Atualmente possui mais de 600 mil matrículas realizadas, 158 cursos ativos e 72 módulos. Os cursos são desenvolvidos e ofertados por instituições parceiras (UFRN, UFPB, UFRGS e UNB) que possuem referência em educação a distância.

3. METODOLOGIA

O conhecimento científico tende a aperfeiçoar e mudar, diante de novas descobertas, conceitos anteriores apresentados como verdadeiros. Assim, para Marconi e Lakatos (2001), A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Significando muito mais do que apenas procurar a verdade, encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

3.1. INFORMAÇÕES BÁSICAS

3.1.1. Tipo de Pesquisa

Pesquisa qualitativa e quantitativa são métodos de investigação amplamente utilizados por pesquisadores.

De acordo com FERREIRA (2015), a pesquisa qualitativa busca entender, descrever e, em alguns casos, explicar, os fenômenos sociais e culturais de grupos sociais.

Já a pesquisa quantitativa, segundo Dalfovo et. al. (2008) a pesquisa quantitativa como uma abordagem de investigação que busca mensurar e analisar dados através de técnicas estatísticas.

A hipótese aqui estudada é que a Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar do Hospital Universitário Onofre Lopes apresenta um bom gerenciamento do conhecimento em suas atividades.

Por esse motivo, podemos classificar esta pesquisa como quantitativa que tem como objetivo descrever as características da DLIH para confirmar ou refutar a hipótese levantada a partir das relações entre as variáveis utilizadas.

Nas pesquisas quantitativas existem as abordagens do tipo experimental e do tipo Survey. Segundo Boente; Braga (2004), a abordagem experimental envolve algum tipo de experimento que deve seguir um método a rigor científico para que a estrutura se faça eficiente. A abordagem do tipo Survey é a técnica mais conhecida para se trabalhar em estudos do tipo quantitativo-descritivo, que consiste na coleta de dados, por entrevista ou questionário projetado para esse fim. (HYMAN, 1967).

Portanto, esta é uma pesquisa quantitativa-descritiva que utiliza do método Survey para atingir seus objetivos.

3.1.2. Universo e amostra

Como já fora brevemente explicitado na introdução, o objeto de estudo utilizado nesta pesquisa foi a Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar do HUOL.

Desde 2015 a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) divide com a UFRN o regime de administração hospitalar do HUOL. Assim a DLIH, seguindo a estrutura organizacional da EBSEH, está ligada diretamente à Gerência Administrativa e tem a responsabilidade, dentre as diversas atribuições, de implementar a política de gestão e infraestrutura física, equipamentos e laboratoriais e insumos para o hospital, em consonância com a Diretoria de Logística, orientada na ampliação e qualificação do seu parque tecnológico, incorporação e uso racional de insumos e novas tecnologias.

Dessa forma o quadro de funcionários da DLIH é composto por servidores da UFRN, servidores da EBSEH e colaboradores de duas empresas terceirizadas. Assim sendo um total de: 14 servidores da UFRN, 17 servidores da EBSEH e 106 colaboradores de empresas terceirizadas.

Vale salientar, que para essa pesquisa optou-se pela amostragem por acessibilidade. Com base em Gil (1996) entende-se que se constitui o mesmo rigor em todos os tipos de amostragem. Assim, o pesquisador seleciona os elementos a que tenha acesso, admitindo que estes possam de alguma forma apresentar o universo. Deve ser aplicado esse tipo de amostragem em estudo exploratório ou qualitativo onde não é requerido elevado nível de precisão.

Assim, a amostragem acessível à aplicação da pesquisa foram os Servidores da UFRN e da EBSEH. Totalizando em 31 funcionários.

3.1.3. Coleta dos dados

Tratando-se de uma pesquisa quantitativa-descritiva, a pesquisadora iniciou a coleta dos dados de forma observacional.

Segundo Fontelles et al. (2009), no estudo observacional, o investigador atua meramente como expectador de fenômenos ou fatos, sem, no entanto, realizar qualquer intervenção que possa interferir no curso natural e/ou no desfecho dos mesmos, embora possa, neste meio tempo, realizar medições, análises e outros procedimentos para coleta de dados. Neste caso, foi aplicado um questionário baseado no modelo proposto por Young (2010), explicitado no Referencial Teórico.

O questionário é um instrumento utilizado pelos pesquisadores, onde se faz perguntas a respeito do que se pretende pesquisar, e sua utilidade se dá através da

necessidade de se obter respostas precisas a respeito do que é perguntado. Assim, para o estudo, utilizou-se questionário com perguntas pré-elaboradas, buscando reunir todas as informações necessárias ao estudo. Sobre questionários, esclarece Kotler (1998) que O questionário consiste de um conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Em função de sua flexibilidade, é o instrumento mais comum para coletar dados primários, precisam ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e corrigidos antes de serem administrados em larga escala.

O utilizado para esta pesquisa contém 48 questões e a finalidade de realizar um diagnóstico do nível de cultura do conhecimento existente dentro da divisão. As questões foram divididas em seções conforme a seguinte tabela.

Tabela 1 – Seções do questionário

Seção	Subseção
Fatores críticos de sucesso	Conscientização(P1 – P3)
	Avaliação gerencial (P4 – P6)
	Cultura de compartilhamento de conhecimento (P7 – P11)
	Benefícios da GC (P12 – P14)
	Incentivos e recompensas (P15 – P17)
Infraestrutura GC	Estratégia (P18 – P23)
	Processos (P24 – P30)
	Estrutura (P31 – P33)
	Sistemas (P34 – P37)
Níveis de rede de conhecimento	Individual (P38 – P39)
	Equipe (P40 – P41)

	Organização (P42 – P44)
	Inter-organização (P45 – P46)

O questionário foi aplicado de forma online sem necessidade de identificação do entrevistado durante o período de 19 de maio à 19 de junho de 2018. Entretanto, a pesquisadora manteve-se em análise da rotina da divisão durante todo o período de 19 de fevereiro à 19 de junho, para tomar notas que contribuíssem para atingir os objetivos da pesquisa.

Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, com a finalidade de conseguir, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores que permitem concluir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

3.1.4. Análise de dados

O processo de análise é estatístico descritivo com base nas respostas. Como pode ser observado no questionário na íntegra (Anexo 2), o tipo de pergunta utilizado foi “Matriz”, que permite uma categorização das respostas.

A categorização auxilia no processo de pensar o domínio, e serve para orientar o pesquisador no levantamento dos termos. O exercício de categorização torna claro o domínio temático, estabelecendo as bases para seleção dos termos, nas fontes de onde eles serão retirados.

O conceito de uma categoria de análise é calculado utilizando-se dos conceitos dos grupos de indicadores que compõem a categoria de análise. Neste caso, foi utilizada a escala Likert (Concordo totalmente – 3 pontos, concordo parcialmente – 2 pontos, discordo parcialmente – 1 ponto e discordo totalmente – 0 ponto).

As respostas estruturadas contabilizaram pontos que permitem, conforme tabela 2, classificar a divisão do HUOL em relação à Gestão do conhecimento em uma etapa Campo de base, Conhecimento consciente ou Alavancagem de conhecimento.

Tabela 2 – Pontuação de acordo com às respostas

Subseção	Campo de base	Conhecimento consciente	Alavancagem de conhecimento
Conscientização(P1 – P3)	<5 pontos	5 à 7 pontos	>7 pontos
Avaliação gerencial (P4 – P6)	<5 pontos	5 à 7 pontos	>7 pontos
Cultura de compartilhamento de conhecimento (P7 – P11)	<6 pontos	6 à 9 pontos	>9 pontos
Benefícios da GC (P12 – P14)	<3 pontos	3 à 4 pontos	>4 pontos
Incentivos e recompensas (P15 – P17)	<5 pontos	5 à 7 pontos	>7 pontos
Estratégia (P18 – P23)	<7 pontos	7 à 14 pontos	>14 pontos
Processos (P24 – P30)	<10 pontos	10 à 14 pontos	>14 pontos
Estrutura (P31 – P33)	<4 pontos	4 à 7 pontos	>7 pontos
Sistemas (P34 – P37)	<5 pontos	5 à 8 pontos	>8 pontos
Individual (P38 – P39)	<3 pontos	3 à 4 pontos	>4 pontos
Equipe (P40 – P41)	<3 pontos	3 à 4 pontos	>4 pontos
Organização (P42 – P44)	<4 pontos	4 à 7 pontos	>7 pontos
Inter-organização (P45 – P46)	<3 pontos	3 à 4 pontos	>4 pontos

Na opinião de Gil (1996), devem-se observar vários procedimentos na análise dos dados como: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Assim, a análise de conteúdo, compõe-se de duas fases principais: análise de processos, análise dos dados e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A fase de análise de processos, constituída pelo conhecimento prático da pesquisadora diante da dinâmica do setor é de extrema importância para não satisfazer-

se apenas de uma declaração dentro de uma escala, mas ir além, e procurar compreender o que está nas entrelinhas, o que acontece durante os processos. O resultado desta análise é uma tabela de erros que podem prejudicar o funcionamento da gestão do conhecimento na divisão.

A análise de dados e tratamento dos resultados, inferência e interpretação foi possível diante dos valores obtidos nas respostas do questionário.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Durante o período de quatro meses em que a pesquisadora manteve-se analisando os processos da Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar, obteve-se uma lista com os principais obstáculos observados que impedem a implementação de uma boa gestão do conhecimento.

- a) Dificuldade de capturar o conhecimento não-documentado
- b) Pouca documentação de processos
- c) Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária
- d) Resistência de certos grupos de funcionários/cultura organizacional de resistência a mudanças
- e) Tendência organizacional de concentrar esforços nas TIC, em vez de questões organizacionais ou ligadas às pessoas
- f) Dificuldade na infraestrutura computacional, redes, servidores etc.
- g) Falha na comunicação/controle de funcionários por parte das terceirizadas.

Além do período de observação, houve a aplicação dos questionários. Esta segunda fase resultou no seguinte quadro comparativo.

Tabela 3 – Resultado da média das respostas por subseção

Subseção	Média	Resultado
Conscientização(P1 – P3)	4	Campo de base
Avaliação gerencial (P4 – P6)	7	Conhecimento consciente
Cultura de compartilhamento de conhecimento (P7 – P11)	5	Campo de base
Benefícios da GC (P12 – P14)	4	Conhecimento consciente
Incentivos e recompensas (P15 – P17)	4	Campo de base
Estratégia (P18 – P23)	7	Campo de base

Processos (P24 – P30)	12	Conhecimento consciente
Estrutura (P31 – P33)	3	Campo de base
Sistemas (P34 – P37)	6	Conhecimento consciente
Individual (P38 – P39)	4	Conhecimento consciente
Equipe (P40 – P41)	3	Alavancagem de conhecimento
Organização (P42 – P44)	7	Conhecimento consciente
Inter-organização (P45 – P46)	5	Alavancagem de conhecimento

O processo de análise foi feito com base na média aritmética das respostas. Foram analisadas 28 respostas.

5. CONCLUSÕES

Com base na análise do questionário, utilizando o modelo proposto por Young, a Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar do HUOL possui o seguinte perfil:

Tabela 4 – Perfil de cada seção

Seção	Perfil
Fatores críticos de sucesso	Campo de base
Infraestrutura GC	Campo de base/Conhecimento Consciente
Níveis de rede de conhecimento	Conhecimento Consciente/Alavancagem do Conhecimento

É notória a necessidade de melhoria nas seções de Fatores críticos de sucesso e na Infraestrutura necessária para a GC. A sugestão é utilizar uma sequência de melhorias na rede de conhecimento geral (Individual, Equipe, Organização e Inter-organização) acrescida de uma estratégia metodológica de usar quadros de valor, para avaliação de risco e desenvolvimento iterativo, que incorpora aprendizagem contínua.

A combinação de sequência e estratégia metodológica produzirá valor extraordinário e gerenciamento de conhecimento extraordinário se for aplicado corretamente.

Ou seja, a Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar do Hospital Universitário Onofre Lopes apresenta um gerenciamento do conhecimento médio em suas atividades. Sendo prejudicado principalmente pelos fatores críticos de sucesso que são tangíveis através da relevância dada ao conhecimento pelos integrantes da instituição.

Uma forma prática de melhoria seria a apresentação deste resultado e a ministração de um curso básico através do AVASUS sobre o que é conhecimento e suas principais ferramentas de gestão. Entretanto, sabe-se que para a evolução do nível de “Campo de base” para “Alavancagem do conhecimento” precisa de um longo processo de formação da cultura do conhecimento, existe a necessidade de fazer a gestão do conhecimento virar rotina.

Nesse curso será explorado e compartilhado estratégias, métodos, ferramentas através de experiências de sucesso.

A discussão e o compartilhamento de conhecimentos e experiências coletivas são de fundamental importância para alcançar melhores resultados organizacional através de um gerenciamento efetivo do conhecimento.

Por fim, a aplicação e o período de observação no HUOL tiveram como grande objetivo também despertar o interesse e deixar como reflexão se a organização está alcançando um valor aumentado através de uma virtuosa espiral ascendente de conhecimento eficaz trabalhando.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fabrício de. Uma breve história da gestão do conhecimento. 4 out. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/uma-breve-historia-da-gestao-do-conhecimento/66400/>>. Acesso em: março 2018

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.

BEAL, A. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. Metodologia científica contemporânea. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. Ambiente virtual de aprendizagem do SUS – AVASUS. Disponível em: <<https://avasus.ufrn.br/>>. Acesso em: 19 nov. 2018

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008

DRUCKER, P. The Next Society. Economist 1 November 2001. Disponível em: <http://economist.com/surveys/displayStory.cfm?Story_id=770819>. Acesso em: março 2018.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002

FAYARD, P. O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento. Tradução Patrícia C Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FERREIRA, Carlos Augusto Lima. Pesquisa quantitativa e qualitativa: perspectivas para o campo da educação. Mosaico, v. 8, n. 2, p. 113-121, 2015.

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Revista Paraense de Medicina, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

Vieira, G.; Neto, N. De F.; Coutinho, K. M. D.; Laranjeiras, L. A. Da C.; Valentim, R. A. De M.; Coutinho, K. D. Uma Metodologia Para Otimizar O Sistema De Melhoria Continuada Do Avasus Com Foco Nas Experiências Do Usuário. Revista Brasileira de Inovação Tecnológica em Saúde - ISSN:2236-1103, v. 6, n. 3, 9 fev. 2017.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIUGLIANI et al. Políticas mundiais para o desenvolvimento econômico baseadas em conhecimento e inovação. Desenvolvido no Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2007.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES. EBSEH. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/huol-ufpr>>. Acesso em: maio 2018.

HYMANN, Hebert. Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos. Rio de Janeiro: Lidaador, 1967.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MANÃS, A. V. Administração de sistemas de informação. São Paulo: Érica, 1999.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

SENGE. P. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency, 1990.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

YOUNG, R. Knowledge Management: tools and techniques manual. Asian Productivity Organization. Tokio, 2010

7. ANEXOS

1. Quadro de funcionários por setor da Divisão de Logística e Infraestrutura Hospitalar

SETOR	UFRN	EBSERH	EMPRESAS TERCEIRIZADAS
Chefia de divisão	1	1	1
Infraestrutura	1	7	80
Engenharia Clínica	1	1	5
Suprimentos	3	3	5
Hotelaria Hospitalar	8	5	15
TOTAL	14	17	106

2. Questionário aplicado (perguntas):

P1. Pessoas em todos os níveis da organização têm uma compreensão geral do conceito de "gestão do conhecimento"

P2. Pessoas em todos os níveis reconhecem o conhecimento como um recurso-chave

P3. As pessoas da organização estão cientes da necessidade de gerir proativamente o conhecimento

P4. Existe uma plataforma para GC

P5. A alta administração da organização está comprometida com o gerenciamento do conhecimento

P6. A alta administração reconhece o GC como uma parte importante da estratégia de negócios

P7. Gravar e compartilhar conhecimento é rotina e algo instintivo

P8. A falha é vista como uma oportunidade de aprender

P9. A mudança é aceita como parte da vida profissional

P10. Todos os funcionários são cooperativos e úteis quando solicitados por alguma informação ou conselho

P11. O compartilhamento de conhecimento é visto como força e acumulação de conhecimento como fraqueza

P12. Os ativos intelectual são reconhecidos e valorizados

- P13. Existe um nível sênior na revisão da eficácia do gerenciamento do conhecimento para toda a empresa
- P14. O conhecimento é considerado o principal bem estratégico
- P15. Um bom comportamento de gerenciamento do conhecimento, como o compartilhamento e a reutilização do conhecimento, é ativamente promovido no dia a dia
- P16. O comportamento mau da gestão do conhecimento é ativamente desencorajado
- P17. Os indivíduos são visivelmente recompensados pelo compartilhamento de conhecimento e reutilização
- P18. A gestão do conhecimento é uma parte vital da estratégia de negócios
- P19. Existe uma visão de como a GC deve se integrar no negócio
- P20. Existem responsabilidades definidas e orçamento para iniciativas GC
- P21. Existe uma clara propriedade das iniciativas do GC por unidades de negócios ou por todo o negócio
- P22. A organização aprimora suas habilidades para gerar, adquirir e aplicar o conhecimento através da aprendizagem dos processos de aprendizagem de outras organizações
- P23. A organização ensaia sistematicamente seus requisitos de conhecimento futuro e executa planos para atendê-los
- P24. Os principais ativos de conhecimento, como o conhecimento do cliente, são identificados, preservados e mantidos
- P25. Procedimentos efetivos de catalogação e arquivamento estão em vigor para o gerenciamento de documentos (não necessariamente eletrônicos)
- P26. Os ativos intelectual são legalmente protegidos
- P27. Os programas de treinamento e desenvolvimento no comportamento do gerenciamento do conhecimento são realizados a partir do ponto de recrutamento
- P28. Não há duplicação de esforços na organização
- P29. No trabalho do dia-a-dia, é fácil encontrar a informação certa
- P30. Quando uma equipe completa uma tarefa, ela destila e documenta o que aprendeu
- P31. Existem funções e responsabilidades específicas para atividades de gerenciamento de conhecimento na organização
- P32. Existem redes formais para facilitar a disseminação do conhecimento

- P33. A rotação interna da equipe é ativamente encorajada a espalhar as melhores práticas e idéias
- P34. A tecnologia é um elemento chave para garantir que a informação certa esteja disponível para as pessoas certas no momento certo
- P35. Existem sistemas no local para facilitar a comunicação efetiva através das fronteiras e nos fusos horários
- P36. A recuperação da informação é efetiva
- P37. Existem procedimentos completos de segurança de TI no local (backup, recuperação etc.)
- P38. Os indivíduos estão comprometidos com a melhoria contínua e estão constantemente gerando novas idéias dentro do contexto organizacional
- P39. Os recursos estão empenhados em treinamento e desenvolvimento contínuo de indivíduos
- P40. As equipes da organização são efetivas, equipes autogestionadas compostas de indivíduos capazes de aprender uns com os outros
- P41. Existe uma boa equipe de comunicação intracomunitária e compartilhamento de conhecimento
- P42. Equipes virtuais ou remotas são apoiadas de forma eficaz em termos de acesso a redes ou conhecimentos
- P43. Equipes multidisciplinares são efetivamente formadas e gerenciadas
- P44. Existe configuração, medição e feedback de metas participativas
- P45. A tecnologia é compartilhada com clientes e fornecedores, quando apropriado, para melhorar as relações
- P46. Ideias para alianças e empreendimento conjunto são constantemente revistas e agidas quando necessário.