



# XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

**GT-4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

**AUDITORIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS**

***KNOWLEDGE MANAGEMENT AUDIT IN UNIVERSITY HOSPITALS***

Francisca Zilmar de Oliveira Fernandes (Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN)

Daniel de Araújo Martins (Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN)

**Modalidade: Trabalho Completo**

**Resumo:** Informação e conhecimento são considerados recursos estratégicos no sucesso dos novos modelos organizacionais. Os hospitais universitários federais são organismos públicos constituídos em rede que prestam serviços à sociedade, demandando o uso constante da informação na geração do conhecimento. Assim, é preciso adotar práticas para criar, coletar, armazenar, tratar e distribuir informações e conhecimento entre os entes dessa rede. Nesse cenário, o objetivo desta pesquisa é auditar a Gestão do Conhecimento (GC) na rede hospitalar da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). Trata-se de uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva, sendo empregada a estratégia do *Survey* e da pesquisa documental. Os dados foram coletados pela aplicação de questionário ancorado em práticas de GC apresentadas no modelo das sete dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2000), tendo como universo 643 gestores e seus processos desses 39 hospitais universitários federais, sendo colhida uma amostra de 241 respondentes. Para análise dos dados, usou-se a estatística descritiva simples. Em decorrência desta investigação, constatou-se a existência de práticas de Gestão do Conhecimento na EBSERH com os melhores resultados nas dimensões aprendizado com o ambiente e fatores estratégicos e o papel da alta administração. O estudo contribuiu para a construção da proposta do plano de ação situacional e espera-se que concorra para um comprometimento da alta governança na implantação da Gestão do Conhecimento, possibilitando um crescimento da maturidade da rede.

**Palavras-Chave:** Auditoria do Conhecimento e de Gestão do Conhecimento; Modelos de Gestão do Conhecimento; Modelo de Terra.

**Abstract:** Information and knowledge resources are considered strategic for the success of new organizational models. Federal university hospitals are public bodies gathered in network that provide services to society, demanding constant use of information to generate knowledge. Therefore, it is necessary to adopt practices that may help in collecting, creating, storing, treating and distributing information and knowledge among the ones involved in this network. In this scenario, this research aims to analyze the Knowledge Management (KM) maturity of the hospital network of the Brazilian Company of Hospital Services (EBSERH). The research approach is quantitative, its nature descriptive, using the strategy of bibliographical and documentary research, especially gathering data. Data were collected from the questionnaire based in the Terra model (2000), and the sample space was 241 out of 643 managers and their processes of 39 federal university hospitals. It was used the descriptive statistics technique to analyze the data. As a result of this research, there are KM practices in this company, which the best results in the dimensions regarding learning with the environment and strategic factors and the role of CEO. This research contributed to create the

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

proposal of the situational action plan and it is expected that it will help to a commitment of the managers in charge related to implementing KM practices that will make it possible for the network maturity growth.

**Keywords:** Knowledge and Knowledge Management Audit; Knowledge Management Models; Terra Model.

## **1 INTRODUÇÃO**

As mudanças ocorridas na sociedade contemporânea levaram as organizações a adotarem a informação e o conhecimento como principais recursos de gestão (FRESNEDA *et al.*, 2009) e proporcionar condições para que ele possa ser gerado, disseminado e armazenado nas organizações, incorporando-o aos seus processos, produtos e serviços, constitui-se em um desafio para seus gestores.

Nessa perspectiva, a Gestão do Conhecimento (CG) propicia às organizações uma nova visão e enfoque dos seus ativos intangíveis, de modo a agregar valor e gerar mudanças que produzam resultados nas ações e tomada de decisão.

Nessa conjuntura, emerge a Gestão do Conhecimento também nas empresas públicas, embora que ainda atrasadas na sua implementação em comparação com as privadas, em função de sua natureza, fins e interesses (FRESNEDA; GONÇALVES, 2007).

É nesse cenário organizacional atual que os Hospitais Universitários Federais (HUFs) estão inseridos e passam por um processo gradual de transformação colaborativa, mais fortemente depois da criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Criada em 2011, por meio da Lei nº 12.550, a EBSERH, empresa pública vinculada ao Ministério da Educação, atua na modernização da gestão dos 39 hospitais universitários federais afiliados, preservando e reforçando o papel estratégico (BRASIL, 2011).

Ainda sobre a EBSERH, pode-se dizer que a empresa tem como principal característica o trabalho em rede, sendo imprescindível o compartilhamento de conhecimentos e de disseminação de suas práticas internas com algumas iniciativas já institucionalizadas, sendo algumas delas voltadas para a GC.

Contudo, por ser uma rede hospitalar nova formada a partir de hospitais já existentes e com origens distintas, é possível inferir que o ambiente e as práticas de GC podem ser muito heterogêneos e com diferentes graus de institucionalização.

À luz desse contexto, surgiu o objetivo dessa pesquisa que auditar, através do modelo das sete dimensões da GC proposto por Terra (2000), o ambiente de Gestão do

Conhecimento na rede de hospitais da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, mensurado pela adoção de práticas utilizadas para uma boa gestão do conhecimento.

Deve-se ainda destacar que, no ambiente de redes de hospitais, são poucos os estudos que tratam os aspectos da GC. No caso específico da EBSEH, é menor ainda o número de estudos que procuram evidenciar as práticas de gestão do conhecimento nesse tipo de ambiente. Isso é em parte explicado pela recém-criação dessa empresa. De fato, é necessário ponderar que, até a conclusão dessa pesquisa, não foram identificados na literatura estudos relacionados à efetiva aplicação da GC na estrutura da EBSEH, sob o aspecto abordado neste trabalho, representando uma lacuna para suprir com esta investigação.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E AUDITORIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

São vários os autores que fundamentam o entendimento sobre a Gestão do Conhecimento. Segundo Fresneda *et al.* (2009), a GC é uma sistemática, explícita e deliberada, de construção, renovação e aplicação do conhecimento para maximizar a efetividade da organização. Tal aumento na eficiência se confere nos processos internos da organização.

Corroborando com esse pensamento, Terra (2000) define Gestão do Conhecimento como um esforço da organização para tornar o conhecimento disponível para aqueles que necessitam, quando e onde e na forma como se faça necessário, no sentido de aumentar o desempenho humano e o da organização.

No olhar de Garcia e Valetim (2013, p.2), Gestão do Conhecimento “consiste em uma teoria e prática que busca promover uma cultura positiva em relação à geração, socialização, apropriação e comunicação do conhecimento em um determinado ambiente”.

É importante destacar que, independente da sua definição, a gestão do conhecimento precisa ser levada de forma profissional para que se consiga alcançar os objetivos desejados.

Seguindo essa lógica, as organizações têm considerado relevante a realização de processos de avaliação e controle, por meio de diferentes sistemas de medição ou métodos de auditoria. Surgem a Auditoria do Conhecimento e a Auditoria da Gestão do Conhecimento.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Poucos autores trazem a distinção entre as duas abordagens. Paiva, Silva e Santos (2014, p.363-364) esclarecem: “Auditoria da Gestão do Conhecimento significa auditar o processo de criação, aquisição, retenção, distribuição, transferência, compartilhamento e reutilização do conhecimento institucionalizado de uma organização”. E, por outro lado, a “Auditoria do Conhecimento é a que se destina ao processo de identificação do conhecimento existente na organização e aquele de que dela precisa” (PAIVA; SILVA; SANTOS, 2014, p.364).

A Auditoria do Conhecimento permite avaliar e aperfeiçoar a Gestão do Conhecimento organizacional, tendo em vista que coleta e analisa as informações sobre o conhecimento em uma organização<sup>1</sup> (CARVALHO, 2012, tradução nossa). A autora apresenta um método de Auditoria do Conhecimento que propõe a realização de sete fases: preparação da auditoria (encontros iniciais com a alta gestão da organização, definição do alcance e objetivos de auditoria); apresentação dos benefícios da auditoria (discussão com a alta gestão e empregados sobre os benefícios); avaliação da área a ser auditada (identificação dos processos e dos colaboradores envolvidos); coleta dos dados (mediante entrevistas e pesquisas); análise dos dados (processamento dos dados); conclusão da auditoria (comunicação do resultado e do plano de ação) e repetição do processo de auditoria.

Ponjuán Dante (2008), respaldada pelos estudos de Chong (2005), lista em sua pesquisa esses dois tipos de auditoria, a chamada Auditoria do Conhecimento (*K-audit*) e Auditoria da Gestão do Conhecimento (*KM audit*).

A *K-audit* é um exame e avaliação dos ativos organizacionais do conhecimento. É o processo de identificar e denominar o conhecimento que existe e que falta em uma organização. A *KM audit* se refere ao processo de auditoria da criação, aquisição, retenção, distribuição, transferência e compartilhamento do conhecimento de uma organização. Inclui o exame da estratégia organizacional; liderança; cultura de aprendizagem; trabalho em equipe e a infraestrutura tecnológica nos diferentes processos do conhecimento.

Nesta ótica, existem na literatura alguns modelos que podem ser adaptados com o intuito de realizar algumas auditorias nas organizações, buscando evidenciar pontos fortes e

---

<sup>1</sup> Texto original: La auditoría del conocimiento permite diagnosticar y perfeccionar la gestión del conocimiento organizacional, puesto que se aplica a recoger y analizar información sobre el estado del conocimiento em una organización.

fracos, bem como estimular a realização de melhorias e controles das medidas existentes no tocante à Gestão do Conhecimento. A seguir, é apresentado o modelo de Terra (2000) que foi empregado nessa pesquisa como construto basilar para definição metodológica da pesquisa.

### **2.1 Modelo das Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra (2000)**

A partir da década de 90, muitos autores elaboraram modelos de Gestão do Conhecimento dirigidos ao estudo do conhecimento organizacional como, por exemplo, os de Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Probst, Raub e Romhardt (2002), Choo (2003), Fonseca (2006), Batista (2012), dentre outros. No caso específico desse estudo, foi escolhido o modelo das sete dimensões de Terra (2000) para subsidiar a construção do instrumento de auditoria a ser realizada na rede de hospitais da EBSERH.

O modelo proposto por Terra (2000) apresenta uma visão multidimensional baseado em sete dimensões da Gestão do Conhecimento, que devem se integrar às práticas gerenciais com o objetivo de realizar uma adequada GC na organização.

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

Na dimensão 1 - Fatores estratégicos e o papel da alta administração - a alta administração delimita os campos de conhecimento que devem ser foco de estudo pelos colaboradores, mantém clara a estratégia da organização e define metas desafiadoras. A dimensão 2 – Cultura e valores organizacionais – tem ênfase em inovação, experimentação, aprendizado contínuo, com resultados de longo prazo. A dimensão 3 - Estrutura organizacional - sugere a necessidade de mudança das estruturas hierárquico-burocráticas para organogramas mais flexíveis. A dimensão 4 – Administração de recursos humanos – está voltada à construção, geração, difusão e armazenamento dos conhecimentos da empresa. A dimensão 5 - Sistemas de informação – dão suporte aos processos de geração, difusão e armazenamento de informações e de conhecimento. A dimensão 6 – Mensuração de resultados – enfatiza os esforços de avaliação e mensuração das várias dimensões do capital intelectual. A dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente – reforça o aprendizado

com as adversidades do ambiente, através de parcerias com outras empresas/ interação com clientes.

A partir de cada uma das sete dimensões aqui explicitadas é que se tem a base para a investigação de práticas de gestão do conhecimento encontrado no ambiente da rede hospitalar da EBSEH, sendo os detalhes metodológicos apresentados a seguir.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Enquadrada como uma pesquisa social, esta investigação pode ser definida, quanto aos objetivos gerais, como de natureza descritiva e quanto à abordagem pode ser classificada como quantitativa. A estratégia de investigação empregada é o *survey* com levantamento de dados junto aos gestores da rede EBSEH e, forma complementar, a pesquisa documental.

O *survey* é o principal método de coleta utilizado nesta pesquisa, sendo baseado em questionário virtual. O instrumento virtual foi construído com base no modelo de terra (2000) e está dividido em duas seções: I – dados demográficos com 5 perguntas e II – práticas da Gestão do Conhecimento subdivididas em sete sub-dimensões, contendo 39 questões fechadas avaliadas através da percepção dos respondentes em uma escala do tipo *likert* de 5 pontos.

Para tanto, foi selecionado uma população total de 623 gestores da alta e média governança de 39 hospitais que compõem a EBSEH.

Para garantir uma margem de erro máxima de 5% (cinco por cento) e um nível de confiança de 95% (noventa e cinco por cento), uma amostra de 241 participantes foi alcançada, de forma não probabilística por conveniência, independentemente do cargo (da média e alta gestão) do respondente ou do hospital onde atua.

Os dados foram tratados por meio de técnicas de estatística descritiva simples como, por exemplo, a média e a frequência, sendo as práticas de gestão do conhecimento classificadas da seguinte forma: média de 1 a 1,5 (inexistência); de 1,5 a 2,5 (pouca existência); de 2,5 a 3,5 (existência razoável); de 3,5 a 4,5 (existência) e de 4,5 a 5 (existência plena). As médias evidenciam as práticas de GC em cada dimensão e a média global das sete dimensões o estado da Gestão do Conhecimento na rede hospitalar da EBSEH como um todo.

Ademais, é importante destacar que, nos casos de dispersão acentuada da percepção dos respondentes acerca de um mesmo item, foi considerada a utilização de teste de diferença de média a partir da estratificação demográfica da amostra.

Na pesquisa documental foi adotada a consulta a vários documentos da EBSEH, do HUOL e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, assim com leis, decretos, portarias, já referenciados, para, de forma complementar, analisar os dados coletados.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Procedeu-se a análise e discussão dos resultados obtidos na coleta dos dados, que serviram de base para responder à pergunta norteadora desta pesquisa e ao entendimento sobre quais objetivos foram alcançados. As respostas obtidas permitiram o cruzamento dos dados e a geração de gráficos, quadros e tabelas.

##### **4.1 Perfil e caracterização dos participantes**

As características dos gestores investigados foram gênero, faixa etária, formação acadêmica, tempo no cargo de gestor no hospital e a área de formação da última titulação.

Do total de respondentes, foi possível verificar que há uma predominância das mulheres exercendo os cargos de gestão, no percentual de 53,73%, em relação aos homens, 46,27%.

Para Leone e Baltar (2006), essa expansão das mulheres para assumir cargos estratégicos nas empresas é atribuída à educação superior, considerado um fator determinante no progresso profissional das mulheres.

Pode-se constatar que a maior prevalência dos gestores se encontra na faixa etária maior que 50 anos, correspondendo a 38,31%, seguida de outros que se situam no intervalo de 41 a 50 anos, ou seja, 34,83%, o que demonstra um conjunto de gestores com maturidade profissional. Outra parcela está no intervalo entre 31 e 40 anos, com uma porcentagem de 23,87%. Com pouca expressão se acham os gestores entre 21 a 30 anos, 2,99%.

A exigência de experiência como critério de seleção para ocupar os cargos comissionados e funções gratificadas encontra-se estabelecida na Resolução da Diretoria Executiva 008, de 24 de setembro de 2012. Pode-se deduzir que tal critério foi determinante para a parcela significativa de gestores se encontrarem em idade maior que 50 anos.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Em relação à formação acadêmica, observar-se que um percentual expressivo é de pós-graduado, maioria de 94,53%, sendo 36,82% especialistas; 28,36%, detém o título de mestre e 29,35% são doutores e apenas 5,47% são só graduados.

Quanto ao tempo dos gestores no cargo de chefia, percebe-se que a maior concentração deles, num percentual de 36,82%, está no exercício entre 03 a 05 anos. Esse panorama se justifica pelo pouco tempo do novo modelo de estrutura organizacional adotado com a criação da EBSERH. O restante tem período bastante variado, ou seja, 27,36% tem menos do que 03 anos; o intervalo entre 06 a 10 anos reúne uma parcela de 17,91% e nesse mesmo percentual tem gestores no cargo há mais de 10 anos.

No quesito área de formação da última titulação, o resultado comprova que há uma grande diversificação dos cursos acadêmicos, com uma maior centralização na profissão de médicos (27%), de administradores, no percentual de 13%, e surgem, também, os administradores mais especializados na área de gestão, com uma taxa de 9%.

A natureza da rede constituída de hospitais pode ser um direcionador para tal constatação. As atividades assistenciais ainda são centradas na figura do médico, levando a ocupação de boa parte dos cargos. A figura do administrador, por suas características de formação vem ocupando espaços nessas organizações.

#### **4.2 A rede de Hospitais Universitários Federais da EBSERH na perspectiva da Gestão do Conhecimento**

Com base nos resultados obtidos no levantamento de dados, apresenta-se, preliminarmente, um diagnóstico geral sobre o estado da GC na rede EBSERH, com a média global de 3,23, refletida pelas médias de cada dimensão, revelando uma razoável existência de práticas da Gestão do Conhecimento, na forma exposta na Tabela 1.

**Tabela 1 – Média geral das sete dimensões da Gestão do Conhecimento**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MATURIDADE</b>
Fatores Estratégico e o Papel da Alta Administração	3,51	Existência
Cultura e Valores Organizacionais	3,26	Existência Razoável
Estrutura Organizacional	3,13	Existência Razoável
Administração de Recursos Humanos	3,05	Existência Razoável
Sistemas de Informação	2,75	Existência Razoável
Mensuração dos Resultados	3,32	Existência Razoável
Aprendizado com o Ambiente	3,59	Existência
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,23</b>	<b>Existência Razoável</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

A Tabela 1 retrata que as melhores práticas estão nas dimensões Aprendizado com o Ambiente e Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração, com médias de 3,59 e 3,51, respectivamente, que consideram a existência de práticas da Gestão do Conhecimento.

**Dimensão 1 - Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração**

Para a primeira dimensão foi obtida uma média global de 3,51 e um desvio padrão de 0,833, conforme a Tabela 2, revelando, de modo geral, a existência razoável de práticas de GC.

De modo detalhado, pode-se perceber que o elemento com o melhor resultado foi o que trata da existência de consenso dos gestores sobre os pontos fortes da empresa, com a maior média de 3,61. Isso pode revelar que há um pensamento estratégico na organização.

**Tabela 2 - Distribuição da média da Dimensão 1 - Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração**

<b>ASSERTIVA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Existe consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa.	3,61	0,787
A macroestratégia é comunicada.	3,47	0,827
A alta administração estabelece metas desafiadoras e um sentido de urgência da realidade em direção a uma visão determinada.	3,45	0,880
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,51</b>	<b>0,833</b>

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

É sabido que na gestão das organizações os pontos fortes e fracos são de fundamental importância para construção dos objetivos organizacionais. Segundo Porter (1999) a formulação de uma estratégia é baseada em cinco forças competitivas e é a partir do diagnóstico dessas forças que a empresa identifica seus pontos fortes e fracos.

A comunicação da macroestratégia obteve média de 3,47, demonstrando a existência razoável e uma tendência de fragilização dessa prática. Saber quais são os valores centrais da empresa e o que ela está tentando alcançar são aspectos importantes (JOHNSON, 2011).

Na análise da construção de metas desafiadoras e com sentido de urgência da realidade em direção a uma visão determinada, a média foi de 3,45 (existência razoável), o que se pode inferir é de que a concretude do propósito, da visão e dos objetivos da empresa ficam comprometidos, pois os colaboradores não se sentem motivados por grandes desafios.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Dimensão 2 - Cultura e Valores Organizacionais

Outra dimensão avaliada relaciona-se à cultura e valores organizacionais, representada na Tabela 3, tendo uma média geral de 3,26 e um desvio padrão de 0,963, evidenciando que existe uma razoável percepção quanto à cultura e valores da organização, com forte ênfase nas comemorações de realizações importantes com a melhor média atribuída de 3,72. Muitos feitos são divulgados na Rede EBSERH TV, além do seu Portal. (EBSERH, 2017).

Com média de 3,53, respectivamente, para as questões afetas à promoção da missão e dos valores da empresa, considera-se que os gestores percebem que a organização tem definidos seu propósito, sua visão e seus objetivos, sendo estes difundidos em seu portal.

**Tabela 3 – Distribuição da média da Dimensão 2 – Cultura e Valores Organizacionais**

<b>ASSERTIVA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
A missão e os valores da empresa são promovidos, por atos simbólicos e ações (por ex. em quadro/placa, documentos da empresa).	3,53	0,944
Há um sentimento de confiança entre organização e colaboradores; existe, de maneira geral, um orgulho em trabalhar na organização.	3,46	0,939
As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo (o tempo é necessário para o trabalho criativo, pensar é um indicador da orientação da empresa na direção do conhecimento).	3,27	0,921
Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar (as pessoas podem testar suas ideias).	3,18	0,916
Existe evidência do que as pessoas conhecem e não conhecem.	3,07	0,801
As pessoas buscam uma otimização conjunta, ou seja, estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho.	3,02	0,931
Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	3,51	0,945
Novas ideias são valorizadas (as pessoas são estimuladas à criatividade e à inovação).	3,39	0,920
As realizações importantes são comemoradas.	3,72	0,964
Há grande tolerância para piada e humor.	3,14	0,858
Realizam-se reuniões fora do local de trabalho.	2,61	1,023
São poucos os símbolos hierárquicos e de status. Os layouts são favoráveis a troca informal de informações (uso de espaço aberto e salas de reunião).	3,24	0,907
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,26</b>	<b>0,963</b>

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

Com uma média de 3,46 para o item que trata do sentimento de confiança na organização e orgulho de nela trabalhar, é possível inferir essa relação de confiança é refletida na medida em que os colaboradores “[...] se sintam seguros, tenham um sentido de pertencimento e lealdade com a instituição e se sintam desejosos de colaborar em seus planos e decisões [...]” (LAVARDE, 2010, p.112).

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Nos itens novas ideias são valorizadas e as pessoas não estão focadas no tempo, as médias foram de 3,39 e 3,27, respectivamente, sinalizando a existência razoável de uma cultura e valores organizacionais voltados à inovação e à abertura a novas ideias e tecnologias.

As médias dos itens uso de *layouts* favoráveis a troca informal de informações (3,24), a tolerância para o humor (3,18) e o estímulo para a experimentação (3,14) retratam que há ambientes que facilitam a interação e o compartilhamento do conhecimento tácito.

Também foi constatada a existência razoável para os pontos acerca do que as pessoas conhecem e não conhecem na empresa e para a preocupação com toda a organização, com médias de 3,07 e 3,02, respectivamente, indicando que, de algum modo, há uma honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas deixam evidente o seu conhecimento.

A promoção de reuniões fora do ambiente de trabalho foi a resposta registrada com menor média dessa dimensão, na casa de 2,61 (pouca existência).

#### Dimensão 3 - Estrutura Organizacional

A terceira dimensão alcançou uma média global de 3,13, tendo um desvio de 1,075, conforme a Tabela 4, sinalizando para a existência razoável de práticas nessa dimensão.

Percebe-se que o grande destaque é para a existência do trabalho multidisciplinar e formal, com a média de 4,00, melhor pontuação entre todos os outros itens das demais dimensões.

**Tabela 4 – Distribuição da média da Dimensão 3 – Estrutura Organizacional**

ASSERTIVA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Há uso de equipes multidisciplinares e formais.	4,00	0,834
Há uso e equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias, dedicadas a projetos inovadores.	3,12	0,977
Pequenas reorganizações ocorrem para se adaptar ao ambiente competitivo.	3,00	0,911
As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo é ágil, a burocracia é mínima.	2,40	0,919
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,13</b>	<b>1,075</b>

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

Outro item dessa dimensão é a presença de equipes dedicadas a projetos inovadores que teve a média de 3,12 (existência razoável). Pode-se conjecturar que a EBSERH está

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

buscando, muitas vezes em ambientes externos, a contratação de empresas com *know how* em áreas ou assuntos voltados ao aprendizado organizacional e à inovação.

Entende-se o significado da média 3,00 atribuída pelos gestores ao item pequenas reorganizações ocorrem para se adaptar ao ambiente competitivo por compreenderem que é importante a reconfiguração dos modelos hierárquico-burocráticos para as empresas se adequarem aos novos estilos organizacionais (TERRA, 2000).

Com uma média de 2,40, aparece o ponto mais fragilizado dessa dimensão que diz respeito à tomada de decisão e à burocracia existente. De acordo com Choo (2003), a tomada de decisão formal precisa ser estruturada por procedimentos que especifiquem papéis, métodos e normas, o que tornará mais ágil o processo decisório.

#### Dimensão 4 - Administração de Recursos Humanos

Ao tratar da Administração de Recursos Humanos, a Tabela 5 traz os aspectos da Gestão do Conhecimento, com a média geral de 3,05 (desvio padrão de 1,114).

Analisando os resultados expostos, ressalta-se que o baixo número de demissões recebeu a melhor pontuação com a média 3,97. A quase inexistência de demissões está ligada, intrinsecamente, à natureza pública da empresa. O lado positivo é que essa conjuntura de poucas demissões favorece o contínuo estoque de conhecimento organizacional.

Se por um lado o concurso público é rigoroso em seus critérios legais, o que torna o processo confiável, constatação dos gestores com a média de 3,58; por outro, limita a contratação de pessoas com capacidades associadas a competências e experiências.

Quanto aos itens treinamento associado à área de trabalho e estímulo ao aprendizado, as médias apuradas foram 3,53 e 3,34, respectivamente, revelando a existência e existência parcial dessas práticas. Esse resultado parece mostrar que a empresa precisa dedicar-se mais às novas técnicas de capacitação, “[...] pois é por meio da capacitação que as pessoas desenvolvem as novas competências necessárias à organização” (CAMPOS; MALIK, 2012).

Para os itens o escopo das responsabilidades dos cargos é bastante abrangente e há uma busca de diversidade e aumento da criatividade, as médias foram de 3,17 e 3,08 (existência razoável).

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Em relação à média de 3,00, aferida para o item há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, observa-se que os gestores atribuem uma razoável existência dessa prática na empresa.

Sobre o planejamento de carreira, a média de 2,92 pode levar preocupação à alta administração por ter sido considerado com uma existência razoável pelos gestores.

No que se refere aos itens evolução dos salários associada a competências e se existe premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias, as médias foram 2,67 e 2,23, respectivamente, revelando uma razoável existência dessas práticas, considerando o intervalo onde elas se posicionam na escala.

**Tabela 5 – Distribuição da média da Dimensão 4 - Administração de Recursos Humanos**

<b>ASSERTIVA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
O processo de seleção é bastante rigoroso.	3,58	0,991
Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade.	3,08	0,874
O planejamento de carreira busca dotar os colaboradores de diferentes perspectivas e experiências.	2,92	0,900
O escopo das responsabilidades dos cargos é bastante abrangente (as pessoas são contratadas para trabalhar para a empresa e não para um determinado cargo, podendo haver rotatividade e mobilidade dos colaboradores entre áreas).	3,17	1,018
Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.	3,00	0,991
Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.	3,34	0,902
O treinamento está associado às necessidades da área de trabalho dos colaboradores.	3,53	0,909
Há um baixo número de demissões na organização.	3,97	0,928
A evolução dos salários está associada à aquisição de competências.	2,67	1,138
Existe premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	2,23	0,973
Existem pagamentos associados ao desempenho.	1,96	0,972
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,05</b>	<b>1,114</b>

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

Com a menor média da dimensão, 1,96, o último item traz como resultado a pouca existência de pagamentos associados ao desempenho, mas esse paradigma pode ser modificado com a criação de mecanismos que reconheçam as ideias e ações inovadoras.

#### Dimensão 5 - Sistemas de Informações

Sobre os Sistemas de Informação (Tabela 6), é possível verificar que, no conjunto dos elementos da dimensão, os gestores julgaram que há a existência razoável de práticas de GC,

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

no entanto, a média global foi a menor (2,75), em comparação com as demais dimensões, sendo calculado um desvio padrão de 0,906.

A média geral foi construída a partir do resultado apurado nos itens incorporados a essa dimensão, sendo eles: a comunicação é eficiente em todos os sentidos, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas (2,52); as informações são compartilhadas (2,92) e há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* existente na organização (2,81).

**Tabela 6 – Distribuição da média da Dimensão 5 - Sistemas de Informações**

ASSERTIVA	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	2,52	0,876
As informações são compartilhadas. Existe acesso à base de dados e conhecimento da informação (as informações e os sistemas têm de ser precisos e disponíveis no tempo e no espaço e em formato que facilite o uso e ajude a realizar o trabalho).	2,92	0,912
Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>knowhow</i> existente na organização (os sistemas de informação são utilizados como ferramenta para aumentar o estoque e o fluxo de conhecimento na empresa).	2,81	0,886
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>2,75</b>	<b>0,906</b>

**Fonte: Elaborada pelos autores.**

A comunicação é eficiente em todos os sentidos foi o item que apresentou a menor média dessa dimensão, provavelmente, porque a comunicação não ocorra de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas, assim, deduz-se que muito precisa ser feito para melhorar e alinhar a comunicação entre os diferentes níveis gerenciais.

#### Dimensão 6 - Mensuração dos Resultados

No contexto da Dimensão 6 - Mensuração dos Resultados-, os gestores avaliaram haver uma existência razoável dessa prática, sendo a média global de 3,32 e desvio padrão de 0,967, representados na Tabela 7.

Essa média geral, como visto, foi extraída dos resultados apresentados nos dois pontos vinculados à referida dimensão, sendo eles: existe uma preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (3,39) e os resultados são divulgados (3,25).

É fácil identificar que a rede e suas filiais se preocupam com a avaliação das demonstrações financeira e operacionais e de seus resultados, amplamente divulgados por

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

meio de seus correspondentes portais. No entanto, não se vislumbra se há mensuração dos ativos intangíveis ou da aquisição do conhecimento.

**Tabela 7 – Distribuição da média da Dimensão 6 - Mensuração dos resultados**

<b>ASSERTIVA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
Existe uma grande preocupação em medir os resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).	3,39	0,969
Os resultados são divulgados.	3,25	0,963
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,32</b>	<b>0,967</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Dimensão 7 - Aprendizado com o ambiente

Por fim, a Dimensão 7 - Aprendizado com o ambiente. Em contrapartida a menor média atribuída (na dimensão 5), se coloca a maior média de todas as sete dimensões com 3,59 e desvio padrão de 0,889, conferida a presente dimensão, conforme a Tabela 8, denotando que os gestores perceberam a existência de ações que promovem o aprendizado com o ambiente e o reaproveitamento desse conhecimento gerado pelas parcerias.

**Tabela 8 – Distribuição da média da Dimensão 7 – Aprendizado com o ambiente**

<b>ASSERTIVA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DSVIO PADRÃO</b>
A organização aprende muito com seus usuários. Existem mecanismos formais e informais estabelecidos para essa finalidade (por exemplo, a pesquisa de satisfação do usuário).	3,63	0,989
A organização tem parcerias com outras organizações.	3,58	0,873
A organização tem parcerias com organizações de ensino, pesquisa e extensão.	3,82	0,818
Os colaboradores percebem o objetivo de aprendizado.	3,33	0,793
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,59</b>	<b>0,889</b>

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando a percepção dos gestores quanto ao aprendizado e as parcerias celebradas pela empresa, pode-se dizer que, de fato, há o compartilhamento de competências específicas, envolvendo relações formais, informais e pessoais, por meio da rede corporativa que compreende todos os hospitais universitários federais filiados à EBSERH.

Com médias de 3,63 e 3,58, respectivamente, para as questões ligadas à organização aprende muito com o usuário e a organização tem parcerias com outras organizações, os gestores revelam que há existência dessas práticas na empresa, tendo destaque para a existência de parcerias com organizações de ensino e pesquisa com a média de 3,82.

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

Observa-se, também, que a organização aprende com seus usuários, em razão das pesquisas de satisfação realizadas, que podem ser acessadas no portal da empresa. Sobre as pesquisas de satisfação de usuários, Fréz e Nobre (2011, p.420), afirmam que são “[...] indispensáveis ao planejamento e à avaliação dos serviços de saúde [...]”.

De modo específico, verifica-se que o item com resultado desfavorável é o que trata da percepção dos colaboradores quanto ao objetivo de aprendizado, cuja média é de 3,33, mais ainda sendo considerada como uma prática razoavelmente existente na empresa.

Com base nos resultados dessa pesquisa se visualiza o cenário atual da instituição nos elementos das 07 dimensões da Gestão do Conhecimento. Aqueles que se classificaram no intervalo entre 3,5 a 4,5 da escala foram considerados como os pontos fortes da empresa, porquanto esses resultados sinalizam para a existência de práticas da Gestão do Conhecimento.

Já para a existência razoável ou pouca existência inseriu-se nessa categoria os elementos das dimensões da GC que foram avaliados por atingir as médias, respectivamente, encontradas no intervalo de 1,5 a 2,5 e de 2,5 a 3,5, agrupando-se esses itens como pontos de fragilidade.

No intuito de que esta pesquisa sirva de âncora para a implantação de práticas de Gestão de Conhecimento na EBSEH, julga-se importante apresentar algumas considerações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve a pretensão de analisar a Gestão do Conhecimento da rede de hospitais universitários federais filiados à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, na perspectiva da Gestão do Conhecimento e sob a ótica da alta e média governança desses hospitais, utilizando-se do modelo de Gestão de Conhecimento proposto por Terra.

Considerando o grau de complexidade desses hospitais de ensino, é possível afirmar que não é fácil investigar as práticas de GC em organizações desse tipo, no entanto, os resultados alcançados podem contribuir para preencher as lacunas constatadas e melhorar suas práticas no que tange à Gestão do Conhecimento. Dessa forma, procurou-se mapear os pontos fortes e fracos nas práticas de Gestão do Conhecimento na empresa.

Evidenciou-se que as principais potencialidades em GC da empresa estão na dimensão Aprendizado com o Ambiente, sinalizando a existência dessa prática com a média

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019  
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

geral de 3,59. A dimensão Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração foi outra na qual foram apontadas a existência de práticas de GC, com uma média geral de 3,51, principalmente, no tocante ao consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa.

Em relação ao conjunto das dimensões da Gestão do Conhecimento (Cultura e Valores Organizacionais, da Estrutura Organizacional, da Administração de Recursos, da Mensuração dos Resultados) que obteve médias entre 3,5 a 2,5, apesar de se encontrarem nesse intervalo da escala que direciona para a existência ou existência parcial das práticas, deve-se observar que merecem atenção dos gestores, mais especialmente às relativas aos Sistemas de Informação que teve a menor média de todas as dimensões (2,75).

Percebe-se que algumas práticas e atividades da Gestão do Conhecimento estão mais fortemente consolidadas, apesar de elas não estarem todas nas duas dimensões que obtiveram as maiores pontuações. O trabalho em equipes multidisciplinares, baixa rotatividade dos funcionários, parcerias com instituições acadêmicas, comemoração de realizações importantes, a empresa aprende com o usuário, existe consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa, parcerias com outras organizações, processo seletivo rigoroso e treinamento associado às necessidades da área de trabalho dos colaboradores indicam um ambiente favorável ao compartilhamento da informação e do conhecimento.

Quanto a práticas específicas que merecem ações da alta e média governança, destacam-se: disseminação mais ampla da macroestratégia da empresa, redução do nível hierárquico, implantação de mecanismos de reconhecimento e aprovação de desempenho, eficiência da comunicação, realização de reuniões fora do local de trabalho, decisões tomadas no nível mais baixo, maior investimento nos sistemas de comunicação e informação.

De forma geral, conclui-se que esses hospitais já vêm empregando algumas práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, mas que ainda há muito espaço para melhoria.

Os resultados finais deste estudo permitiram concluir que a EBSERH apresenta uma existência razoável de práticas de CG, em razão da média global ter sido de 3,23, construída a partir dos resultados obtidos nas 07 dimensões da Gestão do Conhecimento contempladas no modelo adotado.

Destaca-se os limites de generalização dos resultados encontrados. Por se tratar de um levantamento aplicado nos hospitais universitários federais não é possível generalizar os resultados encontrados para as outras áreas desses hospitais, ou mesmo para outros

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

hospitais de ensino. Por essa razão, sugere-se e estimula-se a realização de pesquisas semelhantes em outras áreas da organização para permitir ampliar e aprofundar o fenômeno dentro de hospitais de ensino ou fazer um comparativo como se processa nas diferentes regiões geográficas ou ainda em outras organizações públicas que ainda não realizaram os seus diagnósticos da Gestão do Conhecimento. Além disso, o uso apenas do modelo escolhido de Terra talvez não seja o mais apropriado para a percepção de todos os aspectos que envolvem as práticas gerenciais da Gestão do Conhecimento. Outros modelos também poderiam ser utilizados para a realização desse tipo de diagnóstico, principalmente em se tratando de organizações públicas.

#### **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, Seção 1, p.2, 16 dez. 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm). Acesso em: 28 ago. 2017.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda; MALIK, Ana Maria. Gestão de pessoas em hospitais. *In*: VECINA NETO, Gonzalo; MALIK, Ana Maria (Orgs.). **Gestão em saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012. p.158-167.

CARVALHO, Andréa Vasconcelos. **Auditoria de Inteligencia**. Gijón: Trea, 2012.

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

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. **Hospitais Universitários Filiais EBSEH**. 2017. Disponível em: <http://www2.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/filiais-ebserh>. Acesso em: 25 ago. 2017.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. **A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal**. Brasília: Coordenação de Publicações da Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/3443>. Acesso: 22 ago. 2018.

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

**XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019**  
**21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC**

FRÉZ, Andersom Ricardo; NOBRE, Maria Inês Rubo de Souza. Satisfação dos usuários dos serviços ambulatoriais de fisioterapia da rede pública. **Fisioter. Mov.**, Curitiba, v. 24, n. 3, p. 419-428, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/fm/v24n3/06>. Acesso em: 29 nov. 2018.

GARCIA, Cristiane Luiza Salazar; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo para a área de Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (UNESP). *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 14., 2013, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, SC, 2013. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xivenancib/paper/viewFile/4203/3326>. Acesso em: 13 nov. 2018.

JOHNSON, J. David. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: Editora SENAC, 2011.

LAVERDE, Gabriel Pontón. Administração de recursos humanos. *In*: MALAGÓN-LONDOÑO, Gustavo; MORERA, Ricardo Galán; LAVERDE, Gabriel Pontón (Orgs.). **Administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010. p.95-114.

LEONE, Eugenia Troncoso; BALTAR, Paulo. Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. **Revista Brasileira de Estudos de População**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 355-367, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbepop/v23n2/a10v23n2>. Acesso em: 10 dez. 2018.

PAIVA, Simone Bastos; SILVA, Simone Almeida da; SANTOS, Ludinaura Souza dos. Auditoria da informação e do conhecimento. *In*: DUARTE, Emeide Nóbrega; LLARENA, Rosilene Agapito; LIRA, Suzana de Lucena (Organizadoras). **Da informação à auditoria de conhecimento: a base para a inteligência organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014. p.349-377.

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

PORTER, Michael. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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