



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NA UNIDADE DE INTERNAÇÃO NEONATAL DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFSC

Adão de Oliveira Filho

Universidade Federal de Santa Catarina
adao12br@yahoo.com.br

Carlos Alberto Leal da Costa

Universidade Federal de Santa Catarina
carloscal@gmail.com

Fernando Lauro Pereira

Universidade Federal de Santa Catarina
fernando.pereira@ufsc.br

Mário de Souza Almeida

Universidade Federal de Santa Catarina
professor.mario.almeida@gmail.com

Márcia Teixeira Pinto

Universidade Federal de Santa Catarina
marciaconsultora.ufsc@gmail.com

José Paulo da Cunha

Universidade Federal de Santa Catarina
jose.paulo@ufsc.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre profissionais na unidade de internação neonatal do HU/UFSC. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, aplicada, descritiva, de campo, bibliográfica, documental e um estudo de caso. Os participantes correspondem aos médica, enfermeira e técnico de enfermagem que atuam na referida unidade. Como critério de seleção dos elementos da amostra, optou-se pela tipicidade e acessibilidade, selecionando-se 1 representante de cada grupo de trabalho, perfazendo, portanto, um total de 3 sujeitos. A coleta de dados foi feita por meio de análise de documentos, consulta à bibliografia relacionada ao tema e entrevista semiestruturada com os componentes da amostra. Os dados coletados foram tratados de forma não estatística por meio da técnica denominada emparelhamento de padrões, ou *Pattern Matching* (YIN, 2010). A pesquisa caracteriza a atuação do profissional na unidade neonatal do HU/UFSC, identificação dos facilitadores e dos obstáculos existentes no ambiente para o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais que lá atuam e, a partir, daí, que seja possível propor alternativas de ações que auxiliem no aperfeiçoamento do compartimento do conhecimento naquela unidade.

Palavras-chave: Administração Universitária. Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Unidade Neonatal. Hospital Universitário.

INTRODUÇÃO

Diante da importância que o conhecimento possui para a sociedade atual, a gestão deste recurso é reconhecida como meio necessário para a criação de novo conhecimento, tornando possível a definição de soluções inovadoras para o enfrentamento das adversidades com que se deparam as organizações. Nesta perspectiva, Bhirud, Rodrigues e Desai (2005) destacam que a criação de um novo conhecimento é resultado da combinação de estruturas de conhecimento já existentes na organização ou da geração de conceitos inovadores que advém do compartilhamento do conhecimento. Como afirmam os autores,

durante o compartilhamento do conhecimento [...], pode-se adicionar valor a ideias originais. Isso cria um crescimento exponencial no conhecimento original [...]. O conhecimento compartilhado entre funcionários inclui perícia no desenvolvimento de produtos, melhores práticas, descobertas em processos de melhora, conhecimento sobre demandas, hábitos e atitudes dos clientes (BHIRUD; RODRIGUES; DESAI, 2005, tradução nossa).

Nesta mesma linha de raciocínio, outro autor, Abid (2007), lembra que o objetivo do compartilhamento do conhecimento pode variar de organização para organização, possibilitando tanto a definição de soluções colaborativas aos problemas vivenciados no dia-a-dia até o apoio no desenvolvimento das suas atividades.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o compartilhamento do conhecimento não se refere unicamente àquele conhecimento codificado (estruturado), mas igualmente a crenças, experiências e práticas contextualizadas, sendo somente por intermédio desse processo que se pode criar uma base comum de acesso amplo, o conhecimento tem o seu valor ampliado quando compartilhado. E, mais do que isso, o que se tem é um processo de interação social que envolve a troca de informações, de experiências e de habilidades entre aqueles que atuam no ambiente organizacional. A troca ocorre, por exemplo, em uma conversa entre colegas de trabalho, ao buscarem caminhos para fazer aquilo que fazem de um modo melhor.

Neste cenário, as organizações hospitalares chamam a atenção, onde a aplicação do conhecimento destina-se a atividades-fim particularmente nobres, isto é, ao tratamento e cura de pacientes. O escopo da sua utilização fica ainda mais extenso no caso dos hospitais universitários, ambiente em foco no presente estudo, já que neles o conhecimento refere-se também à dimensão do ensino, da pesquisa e da extensão. Tais hospitais, além de oferecer local de trabalho, gerando crescimento e prestígio para as instituições de ensino ao qual estão vinculados, são igualmente responsáveis por trazer informação à saúde pública, apoiam no saneamento da comunidade e no controle de doenças transmissíveis e de pragas. Estes Hospitais são os principais componentes da assistência à saúde, integrado ao sistema social, pois, como comenta Ribeiro (1970), as funções desse tipo de hospital são amplas, podendo ser resumidas como o cuidado ao paciente, internação, ambulatorial, emergência e reabilitação. Por tais prerrogativas, a gestão hospitalar requer cuidados especiais, devendo trabalhar e agir com ética.

Entre as unidades que compõem os hospitais universitários, encontra-se aquela responsável pelos serviços de internação neonatal que, da mesma forma, deve atender à triada ensino-pesquisa-extensão. Neste setor, os desafios são ainda mais intensos, justamente pelo papel desempenhado pelo enfermeiro no ambiente hospitalar como interlocutor entre médicos, enfermeiros, corpo administrativo e paciente. Para Santos et al (2011), o enfermeiro tem assumido cada vez mais funções, incorporando, além das suas atribuições técnicas, gerencia pessoas, equipe e processos.

A complexidade da situação exige um olhar da gestão e do compartilhamento do conhecimento para que se possa lidar adequadamente com ela, o que implica em desafios a serem vencidos, inicialmente, pela própria natureza da organização em questão. Ademais, há

outras barreiras e fatores que afetam especificamente o compartilhamento do conhecimento, tais como a motivação para compartilhar, a cultura organizacional e os mecanismos usados para compartilhá-lo (NONAKA; TAKEUCHI, 1998).

Na escolha da unidade neonatal do HU/UFSC, consideraram-se, a priori, as especificidades referentes a esta unidade, as quais acabam por fortalecer a relevância do compartilhamento do conhecimento como ferramenta de gestão capaz de apoiar no enfrentamento dos seus desafios. Além do mais, o HU/UFSC e, assim, sua unidade de internação neonatal representam unidades hospitalares de referência pública, sendo reconhecidas como um espaço privilegiado para a realização da pesquisa multicêntrica pelo seu amplo alcance no atendimento, reconhecimento e confiabilidade perante a comunidade, bem pela amplitude dos programas de saúde que desenvolvem (UFSC, 2014).

Diante do exposto, este artigo define como objetivo analisar quais fatores influenciam o compartilhamento do conhecimento entre profissionais de enfermagem da unidade de internação neonatal do HU/UFSC.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados dizem respeito a sua perspectiva, categorias de análise dos dados, definição da população e amostra, bem como os métodos a serem utilizados para efetivá-lo.

Caracterização da pesquisa

Com a finalidade de se atingirem os objetivos descritos, é uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Conforme Gil (2009) considera-se uma pesquisa qualitativa, aquela que é desenvolvida em ambiente natural, e quantitativa, que tem o objetivo de quantificar os resultados, porque há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito (não se traduz em números). Esta é, portanto uma pesquisa qualitativa já que foi desenvolvida em ambiente natural, a unidade de internação neonatal do HU/UFSC.

Classificação da pesquisa

Considerando-se a taxonomia de Vergara (2013), quanto aos fins, classifica-se esta pesquisa como descritiva. Quanto aos meios, um estudo de caso, pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de campo.

A pesquisa descritiva trabalha com as características de uma população ou de um fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis, definindo também a natureza de tais correlações, sem se comprometer com a explicação dos fenômenos descritos (VERGARA, 2013). Caracteriza-se como descritivo, porque o fenômeno em foco (compartilhamento do conhecimento) será identificado a partir de suas características.

A pesquisa de campo é desenvolvida no local onde ocorre ou ocorreu um determinado fenômeno, devendo existir neste, elementos que permitam explicá-lo, sendo os dados coletados por intermédio de entrevistas, questionários, testes ou observação participativa (VERGARA, 2013). Neste caso, novamente, ressalta-se o fato de esta pesquisa ser desenvolvida acerca do compartilhamento de conhecimento na unidade de internação neonatal do HU/UFSC, isto é, exatamente no ambiente onde o fenômeno em foco ocorre.

Delimitação do Universo

O local de realização deste estudo será a Unidade de Internação de Neonatologia do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago, da Universidade Federal de Santa Catarina (HU/UFSC). Sendo assim, os participantes escolhidos para este estudo são médico(a), enfermeiro(a), técnico(a) de enfermagem, que atuam na referida unidade hospitalar. O critério de seleção dos elementos da amostra teve como opção de escolha, tipicidade e acessibilidade: 1 representante de cada grupo de trabalho. Como critérios de exclusão, foram considerados os profissionais que estavam em férias e em licença de saúde.

Limitações da pesquisa

Este artigo limitou-se em pesquisar a unidade de internação neonatal do HU/UFSC. Portanto, os dados coletados servem somente para explicar o compartilhamento do conhecimento nesta organização e não em outras. Em termos teóricos, limita-se aos conceitos de Alcará et al (2009) e de Andreasian e Andreasian (2013) sobre facilitadores e inibidores do compartilhamento de conhecimento e acerca dos meios de compartilhamento diretos e indiretos.

Além disso, vale ressaltar que os dados foram coletados entre junho a agosto de 2014.

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

A Teoria Clássica de Henry Fayol, no início do século passado, trouxe uma definição baseada nos componentes básicos da administração, referindo-se à racionalização da estrutura administrativa. Fayol, nestes termos, compreende que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, com base em princípios da boa administração (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006). Portanto, é dele a clássica visão das funções do administrador: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar, onde prever é perscrutar o futuro e traçar os programas de ação, ou seja, planejamento; organizar é constituir o duplo organismo, social e material da empresa; comandar é dirigir o pessoal; coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços; controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (CHERUBIN, 1995).

Cabe lembrar que em meados de 1770, Adam Smith iniciou a Teoria Geral da Administração, instituindo a Escola Clássica da Economia, fixando a ideia da especialização da mão de obra, controle do desempenho e remuneração do trabalhador com premiação pelos resultados (NUNES, 2004). E, em 1800, com aparecimento dos grandes conglomerados e com a industrialização, a preocupação dos pensadores da administração foi oferecer às organizações subsídios para a sua gestão, a partir dos quais é colocada em prática a ideia de se instituir uma estrutura decisória organizada hierarquicamente, visando a operacionalização das suas atividades, o que levou à criação de organogramas compostos por funções de linhas de mando e de assessoria (CRUZ JUNIOR, 1988).

Na década de 30, surgiu o Movimento das relações humanas e da Sociologia Industrial, por meio do qual se desenvolve o conceito da atividade grupal e, conseqüentemente, concepções como acerca de dinâmica de grupo, de aconselhamento pessoal, de treinamento de supervisores, de técnica de diagnóstico organizacional e de avaliação de desempenho (JACOBSEN; CRUZ JUNIOR; MORETTO NETO, 2006).

Após esse período cabe a esse administrador, antecipar-se a possíveis situações de crise organizacional e de mercado e, acima de tudo, ter uma valência muito importante, que é a visão sistêmica, indispensável à gestão das organizações, uma vez que estas não devem ser consideradas somente por sua estrutura e funcionamento, mas a partir da relação de interdependência entre seus elementos e com o meio em que se encontra inserida. Surge, então, a perspectiva de que a satisfação e a motivação podem ser alcançadas, levando-se em conta aspectos culturais e mudança das crenças e valores das pessoas, com treinamento, diálogo e

reuniões, para qualificação e trabalho com racionalidade pelos subordinados. Tentar incluir o máximo de participantes do grupo para ouvi-los e para que eles se sintam motivados e valorizados. Adequar o servidor em um local onde suas qualidades e aptidões sejam evidenciadas, para que o setor desenvolva e todos atinjam suas metas. Através de administradores com foco e determinismo, é possível mudar a cultura organizacional. Instigar para aprender ou resgatar experiências, conhecimento e habilidades das pessoas, fatores essenciais para um pleno funcionamento da instituição (MOTTA, 1981).

ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições de Ensino Superior (IES) referem-se a um tipo de organização que possui suas especificidades e, portanto, solicitam que sua administração seja desenvolvida de forma diferenciada daquela realizada em outros contextos.

As IES tem sua função social e, na condição de Autarquia Federal, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são mantidas pela União. Sendo assim, sua autonomia administrativa, financeira e patrimonial entra em conflito com os conceitos limitantes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que colocam as Universidades na mesma situação de dependência dos demais órgãos da Administração Indireta, atreladas ao sistema centralizado do governo federal, dirigidos pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 1996).

Assim os indivíduos devem ser lembrados ao se organizar, planejar e tomar decisões, visando a realização de mudanças para criar mais comprometimento por parte daqueles que a compõem. A capacidade da organização na sua forma criativa para desenvolver seu trabalho e sua produção vai de encontro com a capacidade e produção das pessoas que nela trabalham. Assim sendo, as organizações não podem ser mais competentes que as pessoas que participam dela (PICCHIAI, 2009).

No caso da UFSC, instituição onde se localiza o objeto deste artigo, se refere a uma autarquia, a qual exige profissionais capacitados e comprometidos para que possa alcançar seus objetivos.

Todos os assuntos até aqui comentados são pertinentes para identificar e classificar os movimentos na instituição classificada como hospital universitário, considerando-se seus participantes, gestores e subordinados, levando-se em conta não somente os números, mas suas capacidades e criatividade para executar as tarefas do cotidiano, sempre valorizando as pessoas no contexto organizacional e, por consequência, o que é criado e nasce nas suas mentes, o conhecimento.

GESTÃO DOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS

A complexidade da organização hospitalar vai muito além dos aspectos estruturais, sendo sua gestão de elementos comportamentais, que prestam serviços imprescindíveis a sociedade, já que atendem suas demandas de saúde. Em se tratando do HU/UFSC, intensificase sua amplitude por ser ainda uma área de educação e ensino, para toda comunidade universitária. Tais instituições precisam ser vistas como sistemas abertos que geram empregos, existindo, assim, um processo permanente de interação e integração com as pessoas e contextos a que estão relacionados, sejam, pacientes, servidores, professores, alunos e o meio ambiente. São sistemas que se adaptam, aprendem e influenciam e são influenciados. Os hospitais são organizações de constante aprendizado, seus envolvidos aprendem com suas atividades exercidas na rotina hospitalar (MISOCZKY, 2003).

Percebe-se, portanto, particular importância no conhecimento produzido e utilizado neste tipo de organização, uma vez que se trata de um recurso fundamental para a melhora da qualidade daquilo que ela realiza. Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento desponta uma

alternativa capaz de verdadeiramente agregar valor à organização, afinal, como lembra Terra (2005, p.8).

O SERVIÇO DE ENFERMAGEM NEONATAL HOSPITALAR

A enfermagem é uma profissão dedicada à assistência integral ao cliente, isto é, busca constantemente o bem estar físico, mental e social no gerenciamento de uma unidade de saúde. Ainda na visão de Montanholi, Merighi e De Jesus (2011), esse profissional deve se preocupar com determinadas questões, como a Provisão de recursos materiais; Organização e supervisão do cuidado com o paciente; Gerenciamento da equipe de enfermagem por meio de escalas de trabalho; e Padronização da assistência de enfermagem.

Observa-se que, além das responsabilidades relativas à assistência clínica-hospitalar, aquelas relativas à gestão, seja planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades efetivadas no ambiente de atuação do enfermeiro.

Assim, entre as muitas áreas de atuação de um hospital está a unidade de neonatologia, onde o profissional deverá exercer no seu dia-dia uma assistência com qualidade, eficácia e resolutividade na assistência e tratamento do paciente recém-nascido (DINIZ, 2008).

Os procedimentos ao recém-nascido (RN) devem ser sempre executados por uma variedade de profissionais que precisam atuar em conjunto, tomando a precaução de deixar uma pessoa em seu lugar quando tiverem de se ausentar do local de trabalho, de tal forma que se ofereça suporte contínuo (contenção) ao RN (podendo ser, também, o pai ou a mãe), e desde que devidamente orientados a serem cautelosos durante os cuidados, sobretudo, pela fragilidade desse tipo de paciente, e a manterem todas as interações, dentro da tolerância do RN (MS, 2011).

É dever do profissional que atua na citada unidade neonatal realizar o registro por escrito dos cuidados prestados, sendo que os registros de enfermagem consistem na forma de comunicação escrita de informações pertinentes ao RN e aos seus cuidados. De acordo com Matsuda et al (2006), os registros são elementos imprescindíveis no processo de cuidado humano, visto que quando redigidos de maneira que retratem a realidade a ser documentada, possibilitam a comunicação permanente, o monitoramento, a avaliação e o (re)planejamento global e contínuo dos cuidados, além do acompanhamento das ações de cuidado prestadas.

O exposto nesta seção deixa evidente de que o serviço do enfermeiro em uma unidade neonatal não pode estar amparado somente em conhecimento e habilidades técnicas da área de enfermagem, devendo este profissional extrapolar os seus limites e desenvolver a capacidade de compartilhar conhecimento entre seus pares e com demais profissionais da saúde que lá atuam (além dos pais dos pacientes), em virtude do papel que o trabalho interdisciplinar tem para este setor. Esta perspectiva levanta, novamente, a necessidade de se trabalhar a gestão do conhecimento e, mais pontualmente, os limites e possibilidades trazidos pelo compartilhamento do conhecimento, o que é feito na seção seguinte.

GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPARTILHAMENTO

Para Davenport e Prusak (1998), conhecimento refere-se a experiência, valores, e aprendizado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Este embutido no potencial humano da empresa e também em documentos, rotinas e processos.

No conceito exposto anteriormente, percebe-se a presença de uma série de elementos formadores do construto conhecimento. Entre eles, é possível detectar a presença dos componentes dado e informação que, inclusive, forma com o conhecimento um conjunto de conceitos hierarquicamente organizados. Neste contexto, em ordem decrescente de estrutura, segundo Almeida e Dutra (2010, p.115), tais elementos são: *dados* que são números

frequentemente quantificados; *informações* são dados dotados de relevância e propósito, analisados pelas pessoas; e *conhecimento* que se refere à “informação valiosa da mente humana”.

O conceito de conhecimento e as características mencionadas indicam a existência de dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Almeida, Freitas e Souza (2011) consideram que, conhecimento explícito é o que pode ser articulado sob a forma textual, é objetivo, ligado à racionalidade, podendo ser sequencial e expresso sob a forma de teorias. O conhecimento tácito é difícil de ser articulado sob a forma de linguagem, envolve experiências, crenças pessoais, história de vida, e outros itens subjetivos. Por este motivo, é difícil administrar a sua transmissão.

O conhecimento é um dos principais ativos da organização, fazer sua gestão é, antes de tudo, permitir que a organização crie conhecimento a partir da transformação do tácito em explícito e vice-versa, correspondendo ao recurso capaz de oferecer a oportunidade de inovar e de agregar valor aos produtos e serviços (TERRA, 2005).

Conhecimento pode ser produzido pela mente humana a partir do nada, e cresce quando é compartilhado. Segundo Sveiby (1998), quando o conhecimento é usado seu valor amplia, não se consome, e ao compartilhar nasce um novo, a troca de conhecimento contribui no processo de tomada de decisões, e traz melhores resultados para as organizações. A venda do conhecimento, em oposição à venda da informação, é um processo contínuo, o que pode significar um relacionamento de longo prazo com consumidores.

Para que ocorra o compartilhamento é preciso um meio eficaz, denominados por Bartol e Srivastava (2002) como mecanismos de compartilhamento do conhecimento e podem ser adotados na organização: Bases de dados de conhecimento; Contato entre equipes e unidades de trabalho; Troca de conhecimento por meio de interações informais; Troca de conhecimento em comunidades de prática, que se constituem em fóruns criados voluntariamente por trabalhadores acerca sobre determinado tema de interesse.

Conforme os autores anteriormente mencionados, tais mecanismos não são mutuamente exclusivos, podendo um tipo conter características do outro.

Alcará et al (2009) entendem que os meios de compartilhamento podem ser diretos ou indiretos, sendo que, nos meios diretos, as relações para o compartilhamento podem acontecer com as pessoas que os próprios funcionários conhecem, com os colegas de trabalho, com especialistas, como exemplos, e-mails, contatos face a face, listas de discussão e, inclusive, o telefone, com ênfase à interação face a face que, para a literatura (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; DIXON, 2000), é tida como o meio mais eficaz para o compartilhamento.

Segundo Rys (2007), a motivação para compartilhar conhecimento pode se constituir em um facilitador e aumenta na medida em que o indivíduo percebe reciprocidade em relação aos demais com quem colaborou. Já, o receio de ser explorado por seus pares acaba por se tornar uma barreira ao compartilhamento.

Igualmente, na opinião de Alcará et al (2009), é bem vinda a disposição natural e espontânea de realizar o compartilhamento, que diz respeito ao ato de doar conhecimento sem receber nada em troca, posto que, existe um sentimento de prazer em compartilhar suas ideias.

O nível de confiança entre pares influencia o compartilhamento do conhecimento, sendo que um baixo nível de confiança gera baixo nível de compartilhamento, assim como um alto nível de confiança tende a provocar alto nível de compartilhamento. Por outro lado, em um processo de treinamento, por exemplo, o compartilhamento ocorre com a transferência de conhecimento de um especialista para um novo funcionário no ambiente de trabalho, o que, para o autor (RYS, 2007), implica em um nível mediano de confiança, a exemplo de quando o colaborador tem como expectativa receber reconhecimento dos seus superiores.

Andreasian e Andreasian (2013) ainda comentam que é papel do gestor agir no sentido de aumentar o nível de confiança e tornar a comunicação mais intensa entre os que compartilham conhecimento.

RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário até aqui descrito assinala a importância da gestão do compartilhamento do conhecimento. Conhecer seus meios, facilitadores e barreiras, motivação intrínseca e nível de confiança entre os pares para que o compartilhamento do conhecimento seja mais eficiente. Saber quanto mais elevada for a motivação intrínseca, mais facilmente o conhecimento será compartilhado.

Através das respostas dos envolvidos, vemos que as dificuldades encontradas tratam de assuntos de pessoal e não estrutural. Os facilitadores como o método de anotar tudo, que é feito, funciona bem e todos entendem, com uso de prontuário. Tem na unidade uma sala de reuniões bem equipada, bem iluminada e com computadores para busca de informações em bases de dados. Os dados analisados mostram que existe motivação e disposição para tirar dúvidas, e os entrevistados usam todas as formas abordadas na literatura. Porém existe o fato de os gestores resolvem questões em reuniões e delegar atividades para os técnicos. Considerando o fator confiança, o fato de trazer solução pronta sem prévia consulta de todos, diminui a confiança entre técnicos e os superiores. Isso identifica uma barreira para aumentar a motivação em trocar conhecimento.

Por meio deste estudo, percebe-se o quão difícil é a tarefa de um administrador no serviço público, muitas vezes carente, dentre outros, de fatores políticos e motivacionais. Pessoas são complexas, identificar e respeitar as diferenças pessoais são fatores fundamentais, servirá inclusive como um estímulo para a comunicação interpessoal.

Assim como a confiança interfere positivamente no compartilhamento do conhecimento entre colegas de trabalho, a desconfiança e o receio do roubo das ideias e dos resultados e de perder poder podem se constituir em um forte obstáculo. Esta condição resulta do sentimento de que o reconhecimento individual é mais importante do que o coletivo, visto que, em muitas situações, ainda prevalece o sentimento do reconhecimento individual em detrimento do coletivo, o que, na opinião de Alcará et al (2009), em muitos casos, está relacionado ao status e às possibilidades de avanço na carreira.

A gestão do conhecimento exige, assim, o desenvolvimento de algumas habilidades específicas para possa ser efetivada, na área de saúde, a gestão envolve aspectos muito singulares, havendo uma necessidade fundamental de se utilizar métodos adequados para tratar seus subordinados. A fim de que o gestor tome decisões acertadas e escolha corretamente as metas que pretende alcançar, neste caso o bem estar e saúde para seus pacientes.

Desta forma, decisões tomadas acertadamente na gestão são de vital importância nas organizações em geral e em especial nos hospitais, que possuem uma estrutura organizacional reconhecidamente complexa, contemplando uma gama de profissionais e, conciliando interesses empresariais, sem se distanciar dos seus princípios éticos e legais.

Contudo, compreende-se que, seja qual for o mecanismo aplicado para o compartilhamento do conhecimento, é preciso considerar, igualmente, a motivação para compartilhar, bem como a existência de barreiras ao seu desenvolvimento tem grande poder de impacto sobre o seu sucesso, exigindo que se passe a refletir mais profundamente sobre este tema.

Como recomendação, novas pesquisas devem surgir nesta área, pois na análise da literatura, muito há que se caminhar na gestão hospitalar, os gestores devem respeitar a importância e necessidade de garantir que todos colaboradores tenham entendimento comum

dos propósitos da função. Devem contribuir para diminuir barreiras, a fim de subsidiarem adequadamente o processo decisório. Criar um ambiente de união, confiança e amizade.

É necessário, portanto, que os hospitais se adequem às constantes transformações, revendo seus processos e modernizando seus modelos de gestão, para que consigam alcançar resultados que garantam sua continuidade no mercado.

REFERÊNCIAS

ABID, Syed Sibte Raza. Healthcare knowledge sharing: purpose, practices, and prospects. In: BALI, Rajev; DWIVEDI, Ashish. **Healthcare knowledge management: issues, advances, and successes**. New York (USA): Springer New York, 2007. Disponível em:

<http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-0-387-49009-0_6#page-1>. Acesso em: 12 mar. 2014.

ALCARÁ, Adriana Rosecler *et al.* Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.14, n.1, p.170-191. Belo Horizonte, jan./abr. 2009.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Cláudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do Conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Vanessa M. de; DUTRA, Luís Eduardo D. **Implantação da gestão do conhecimento com o uso de GED: um estudo de caso ANP**. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V.(Org.). **Gestão do Conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ANDREASIAN, Gelena; ANDREASIAN, Milana. **Knowledge sharing and, knowledge transfer barriers: a case study**. Dissertação de Mestrado (School of Computer Science, Physics and Mathematics). Linnaeus University, Kalmar, Suécia, 2013. Disponível em: <<http://lnu.divaportal.org/smash/get/diva2:639925/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2014.

- BHIRUD, Sachin; RODRIGUES, Lewlyn; DESAI, Pradeep Knowledge Sharing Practices in Km: a case study in Indian software subsidiary. **Journal of Knowledge Management Practice**, December 2005. Disponível em: <<http://www.tlinc.com/articl103.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2014.
- BRASIL. Lei nº 9.394, Art. 53 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2005.
- CHERUBIN, Niversindo Antonio. **Profissionalização**: o futuro do administrador hospitalar. Mundo Saúde. São Paulo, v.19, n.5, p.167-73, 1995.
- COLOMBO, Sonia Simões. A gestão de pessoas nas instituições de ensino. In: COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes. **Nos bastidores da educação brasileira**. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 169-184.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamin da. **Organização e administração de entidades públicas**: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. Revista de Administração Pública. Florianópolis, v. 22, n.3, p.3-21, 1988.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DINIZ, Késsya Dantas. **Atuação de técnicos de enfermagem junto ao recém-nascido com dor em uma unidade de terapia intensiva neonatal**. Dissertação de Mestrado (Curso de Mestrado em Enfermagem). Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/KessyaDD.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, Ernesto Lima. Estrutura organizacional do hospital moderno. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v.38, n.1, p.80-90, jan./mar, 1998.
- IPE, Menu. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**. December 2003, v.2, n.4, pp.337-359, dez. 2003. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/249674675_Knowledge_Sharing_in_Organizations_A_Conceptual_Framework>. Acesso em: 17 maio 2014.
- JACOBSEN, Alessandra de Linhares; CRUZ JUNIOR, João Benjamim; MORETTO NETO, Luiz. **Administração** (Introdução e teorias). Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 216p.
- MADALOSSO, Patrício. Refletindo sobre a qualidade do cuidado de enfermagem: uma proposta assistencial transformadora. **Texto Contexto Enfermagem**. v.9, n.2(pt.2), p. 562-76, mai/ago., 2000.
- MEDEIROS, Aline da Silva. Análise da dinâmica hospitalar da Maternidade Dr. João Moreira, em Fortaleza, nas primeiras décadas do século XX. **Revista História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, v.20, n.3, Rio de Janeiro, july./sept. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-597020130003000012>>. Acesso em: 15 dez. 2013.
- Misoczky, Maria Ceci A. Da abordagem de sistemas abertos à complexidade: algumas reflexões sobre seus limites para compreender processos de interação social. www.ebape.fgv.br/cadernosebape, v.1,n.1,agos.2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512003000100002>. Acesso em: 15 dez. 2013.

MONTANHOLI, Liciani L.; MERIGHI, Aparecida B.; DE JESUS, Maria Cristina P.. Atuação da enfermeira na unidade de terapia intensiva neonatal: entre o ideal, o real e o possível. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. v. 19, n.2, Ribeirão Preto, mar./abr. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n2/pt_11.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2014.

MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.15, n.3, p. 54-70, jul./set. 1981. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/11595/10535>>. Acesso em: 5 fev.2014.

MS – Ministério da Saúde (BR). Secretaria de Políticas de Saúde. Área da Saúde da Criança. Atenção Humanizada ao recém-nascido de baixo peso: Método Canguru. **Manual técnico**, Brasília (DF): MS; 2011. Disponível em: <<http://www.redeblh.fiocruz.br/media/manualcanguru.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NUNES, Flaviana G. **O econômico na Geografia**: influências do pensamento econômico na produção geográfica (1970-2001). Tese de Doutorado (Curso de Mestrado em Geografia) Programa de Pós-Graduação em Geografia, Faculdade de Ciências e Tecnologia da UNESP, Presidente Prudente (SP), 2004. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/GEOGRAFIA/Teses/tese_economia.pdf>. Acesso em 8 mar. 2014

PICCHIAI, Djair. **Parâmetros e indicadores de dimensionamento de pessoas em hospitais**. GV-Pesquisa. EAESP/FGV. Escola de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, 2009. 267p.

RIBEIRO, Augusta Barbosa de Carvalho Ribeiro. **Administração de pessoal nos hospitais**. São Paulo, SP: Editora da USP, 1970. 702p.

RYS Marcin. **The effect of rewards on the attitude towards knowledge sharing in organizations**. 2007. Universiteit Maastricht. Faculty of Economics and Business Administration Master Infonomics. Disponível em: <<http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=12206>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V.. Introdução: cogeração do conhecimento. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V.(Org.). **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

SANTOS, et al. Concepções de comunicação na gerência de enfermagem hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. v.45, n.4, São Paulo, ago. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000400024&script=sci_arttext>. Acesso em: 15 mar. 2014.

SCARBOROUGH, Harry et al. **Knowledge management**: a literature review. London: Institute of Personnel Development, 1999. Disponível em: <<http://www.esrc.ac.uk/my->

esrc/grants/L323253034/outputs/Read/5a062d4f-99da-47d5-94c0-c78962233d16>. Acesso em: 11 mar. 2014.

SILVA, Andréa L. G. da; WEIGEL, Andria. Equipe multidisciplinar e o papel do fisioterapeuta no hospital. **Revista do Crefito-5**. 2014, p. 7-8. Disponível em: <<http://www.crefito5.org.br/wp-content/uploads/2010/06/setembro2005.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2014.

SILVA, Ulysses Maria P.. A promoção e a gestão em saúde direcionadas a saúde do Homem. **Revista Universo da Enfermagem**. Faculdade Capixaba de Nova Venécia – UNIVEN, v. 02, n.1, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://novavenecia.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2013/05/universo_enf_03.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2014.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**: gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. Reflexões sobre a evolução da gestão do conhecimento no Brasil. In: **Produto & Produção**, v.8, n.2, p.5-9, jun. 2005.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Disponível em: <http://www.hu.ufsc.br/portal_novo/?page_id=13>. Acesso em: 25 abr. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2013. 94p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.