

GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DO CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA^{*}
MARCOS LOPEZ BAPTISTA DALMAU^{**}
PATRICIA DE SÁ FREIRE^{***}
ANDRESSA SASAKI VASQUES PACHECO^{****}

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar e discutir de que forma a gestão do conhecimento está sendo encaminhada em um Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica (CODT). Para tanto, utilizou-se o modelo de construção do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi e a abordagem dos pilares de Probst et al. Realizou-se pesquisa descritiva, qualitativa, mediante entrevista e análise documental. Percebeu-se que a empresa se preocupa em fortalecer os pilares da criação do conhecimento organizacional, desde a promoção da socialização, como a edição de livro de oftalmologia geral e manutenção de Centro de Estudos em Oftalmologia para a educação continuada. Conclui-se que o CODT possui características culturais facilitadoras da gestão do conhecimento, porém, falta o empenho necessário para que a gestão do conhecimento seja implantada de fato.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do conhecimento; Conhecimento; Centro de Estudos.

ABSTRACT

KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE CASE OF THE CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA

The objective of this work is to argue of how the Knowledge management is being directed in the institution named Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica using the classic concepts of the knowledge management mainly the spiral proposal from Nonaka and Takeuchi and the pillars boarding from Probst et. al. About the applied methodology the study it was characterized about the ends as: qualitative, descriptive and applied. In relation to the classification about the ways it is considered: documentary, bibliographical and case study. CODT has interesting projects, the construction of a book of general ofthalmology and the creation and the maintenance of a Center of Studies in Ophthalmology. It still has the point of meeting between the collaborators and doctors where the socialization of the knowledge occurs very clearly. It is concluded from this diagnosis that CODT possesses strong elements that make the implantation of the knowledge management easier. The culture of the company is presented in favorable way, however, what is missing is the persistence necessary so that the knowledge management is implanted.

KEYWORDS: Knowledge Management; knowledge; Study Center.

INTRODUÇÃO

O conhecimento constitui a base das organizações atuais. Isso se justifica, segundo Hamel e Prahalad (1995) pelo fato de se estar beirando uma nova revolução, a revolução da informação. Os autores afirmam que setores inteiramente novos estarão nascendo e que os setores existentes sofrerão profundas transformações. As empresas precisam estar preparadas para essa nova realidade, e isso acontecerá através da gestão do conhecimento.

No setor de serviços, onde o produto é justamente a aplicação do conhecimento das pessoas, essa gestão se torna um fator ainda mais crítico para o sucesso da organização. Diante dessa constatação, uma outra questão suscita muito interesse: como gerenciar o conhecimento?

Da mesma forma que ocorre com outros recursos da empresa, como os financeiros, por exemplo, o objetivo é gerenciar sua escassez, de modo a maximizar sua utilização proporcionando eficiência e eficácia aos processos.

Para que isso seja possível, é necessário definir o que é conhecimento, de que forma ele se apresenta nas organizações. Existe uma infinidade de conceitos, mas, na visão de Peter Drucker, em sua apresentação no UCB Knowledge Fórum, em 1998, o conhecimento pode ser entendido como uma

* Graduação em Ciências da Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina e Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela mesma instituição. Atualmente é professora da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS.

** Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, mestre e doutor em Engenharia de Produção pela mesma instituição. Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina.

*** Doutoranda no Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento EGC/ UFSC. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo Programa EGC/UFSC.

**** Graduação e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC.

comparação com informação: “o que está nos livros é informação; o que está nos bancos de dados é dado. Conhecimento existe apenas entre as duas orelhas”.

De acordo com Probst et al. (2001), para a empresa garantir a boa utilização do conhecimento, deve ter um panorama integrado dos dados, da informação e do conhecimento que as pessoas e o grupo possuam. Portanto, na visão do autor, a administração do conhecimento deve ser capaz de manejar as matérias-primas do conhecimento, assim como o conhecimento em si.

No entanto, o conhecimento apresenta-se de duas formas nas organizações. Como conhecimento explícito, ou seja, registrado e armazenado sistematicamente e formalmente, ou como conhecimento tácito, intrínseco na cabeça das pessoas. O conhecimento transita entre essas duas formas, e a maneira como ele se transforma é o que discutem Nonaka e Takeuchi (1997).

A geração e administração do conhecimento estão apoiadas, conforme Probst et al (2001), sobre seis pilares, que são a identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, utilização, retenção, estabelecimento de metas e avaliação do conhecimento.

Esses processos constituem a base para a gestão do conhecimento, de maneira geral, para as empresas, já que solucionam os principais problemas encontrados na maioria delas. As etapas são interdependentes, sendo que os resultados de cada uma delas influenciam diretamente nas demais.

Analisando este contexto, o Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutico (CODT) tem focado esforços no desenvolvimento de seu quadro social e de seus colaboradores. Esse processo está em implantação, mas já rende resultados positivos, tanto para as pessoas envolvidas quanto para a instituição.

Portanto, o objetivo deste trabalho é discutir de que forma esse processo está sendo encaminhado nesta instituição, usando como pano de fundo os conceitos clássicos da gestão do conhecimento, principalmente a espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) e a abordagem dos pilares de Probst et al (2002).

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo “gestão do conhecimento” vem sendo discutido com mais afinco desde a década de 90, e não há consenso, todavia, em relação ao seu conceito. Este vem sendo frequentemente empregado para descrever quaisquer atividades que se destinem a criar, armazenar e disseminar o conhecimento dentro de uma organização com o objetivo de melhorar o seu desempenho, principalmente através dos processos de aprendizagem (PRUSAK, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como um processo dinâmico utilizado para justificar a crença pessoal em relação à verdade, produzido (ou sustentado) pela informação. Angeloni (2003) corrobora quando define que o conhecimento não é apenas um agrupamento de informações, mas um agrupamento articulado por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional. Porém, primeiro, é necessário trazer à tona o conhecimento, como recurso, para que possa ser gerenciado.

Probst et al (2001, p. 24) define o conhecimento como:

É todo o conjunto de cognições e habilidades com os quais os indivíduos solucionam problemas. Compreende tanto a teoria como a prática, as regras cotidianas tanto quanto as instruções para a ação. O conhecimento se baseia em dados e informação, mas, diferente destes, sempre está ligado às pessoas. Forma parte integral dos indivíduos e representa as crenças destes acerca das relações causais.

Para Sveiby (2001), o conhecimento tem sido interpretado tanto como um objeto quanto um processo. Quando interpretado como objeto, ou seja, como sinônimo de informação, cabe o investimento nele, ou seja, em tecnologia da informação e afins. O autor afirma que essa é a maneira mais rápida de perder dinheiro, já que o investimento está sendo feito de maneira equivocada. Porém, quando interpretado como um processo, se está admitindo que ele reside nas pessoas, e é nelas que deve ser feito o investimento. Portanto, o autor coloca o conhecimento como a capacidade de agir, como um processo dinâmico, pessoal e absolutamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita. Quando se trata das características do conhecimento, deve-se ter em mente que o termo Competência Individual (ou Humana) pode ser entendido como o seu sinônimo mais adequado.

Assim, na visão de Sveiby (2001), a meta e a obrigação das empresas com a gestão do conhecimento, então, é nutrir, alavancar e motivar as pessoas a compartilharem a sua capacidade de agir. Desta forma, a gestão do conhecimento se transforma em uma tarefa da organização inteira, o que o autor chama de Estratégia Baseada no Conhecimento.

Todavia, existe confusão quanto aos conceitos de dados, informações, conhecimento e inteligência, e é justamente o conjunto destes elementos que compõe a maioria dos processos nas organizações. É com conhecimento que transformamos dados em informações e, posteriormente, por meio da análise e compreensão das informações é que chegamos a novos produtos e processos que, por sua vez, trarão novas experiências e conhecimentos à organização (PRUSAK apud SOUZA, 2002). Na prática, esses elementos obedecem a uma hierarquia na geração do conhecimento e da inteligência, como mostra a figura 1, adaptada de TJADEN (1996 apud SOUZA, 2002).

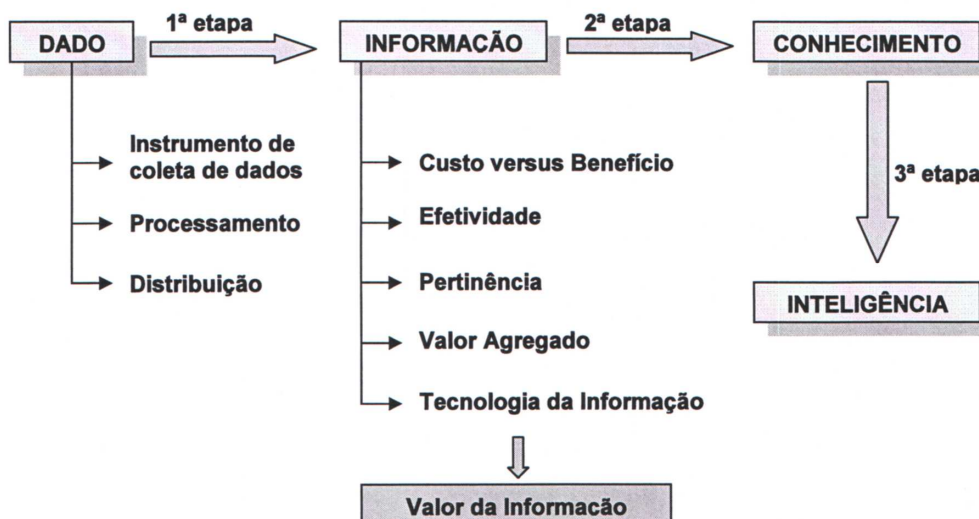


FIGURA 1 – Etapas na geração do conhecimento e inteligência.
Fonte: SOUZA (2002).

Nesta hierarquia, os dados coletados, processados e distribuídos formam a base da informação, e através do raciocínio das pessoas e da tecnologia, geram conhecimento, que é a informação interpretada e a inteligência, é a aplicação do conhecimento, a maneira como ele é gerido pela empresa.

O conhecimento se apresenta de diferentes formas. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito.

O conhecimento tácito é aquele conhecimento que já está pronto, intrínseco na cabeça das pessoas. Está à disposição, e não necessita de consultas intermináveis em manuais ou coisas do gênero.

Na visão de Terra (2001), ao associá-lo ao processo de inovação, são inúmeras as vantagens competitivas provenientes da sua gestão na solução e identificação de problemas, e na predição e antecipação.

Quando esse tipo de conhecimento é transmitido através da linguagem, observação, imitação e prática, e estiver associado a emoções e aos contextos específicos, nos quais as experiências compartilhadas estão embutidas, acontece a **socialização** (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em contrapartida, o conhecimento explícito já passou por algum processo de conversão, e está armazenado em bancos de dados, arquivos, manuais, enfim, possui um registro formal. Nonaka e Takeuchi (1997) o definem como o conhecimento codificado e transmissível em linguagem formal e sistemática. Essa transformação pela qual passa o conhecimento tácito é chamada **externalização**.

De acordo com Angeloni (2003), um conjunto de conhecimento explícito pode ser unido a outro conjunto, através da tecnologia, de treinamentos, redes, e outros meios, gerando conhecimento sistêmico, que é chamado **combinação**.

Para que o conhecimento seja internalizado, são necessárias a verbalização e diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Da mesma forma, o conhecimento explícito pode ser incorporado ao tácito, através do processo de aprendizagem, por exemplo, constituindo a **internalização**.

A criação do conhecimento em uma organização é, portanto, produto da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, como apresenta a figura 2.



FIGURA 2 – Espiral do conhecimento.
FONTE: NONAKA e TAKEUCHI (1997).

A coordenação do funcionamento dessa espiral é a gestão do conhecimento. A espiral do conhecimento inicia-se através da troca de experiências entre os indivíduos (socialização), que são por sua vez, formalizadas através da criação de conceitos e modelos (externalização), transformando o conhecimento tácito em explícito. Na etapa seguinte, o conhecimento formalizado é acessado e combinado, possibilitando a geração de novos conhecimentos (combinação), que por sua vez são aprendidos pelos indivíduos, momento em que o conhecimento explícito se transforma em tácito (internalização).

Stewart (2002) propõe que a gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos. No mesmo sentido, para Bukowitz e Williams (2002), a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento.

Por outro lado, Probst et al. (2002) coloca a gestão do conhecimento como um conjunto integrado de intervenções que aproveitam as oportunidades para dar forma à base de conhecimento.

De acordo com Sveiby (2001), a gestão do conhecimento está apoiada em competências, veio para eliminar o gargalo de como fazer com que o conhecimento da equipe fosse mais efetivo e melhor direcionado para as demandas dos clientes.

Além das competências, seis processos servem como pilares para a gestão do conhecimento. São definidos a partir da identificação de diversas atividades intimamente relacionadas (PROBST et al., 2002). Essa abordagem é apresentada no quadro a seguir:

QUADRO 1 – Pilares da gestão do conhecimento

Pilar	Descrição
Identificar o conhecimento	Significa analisar e descrever o ambiente da empresa.
Adquirir o conhecimento	Importar parte do seu conhecimento de fontes externas, através de relacionamentos com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, suprimindo as lacunas de conhecimento.
Desenvolver o conhecimento	Ocorre através de diferentes estágios, começando com a completa falta de entendimento das relações causais envolvidas em sua situação até o entendimento total que permite o controle. Baseia-se no fato de que todos os conhecimentos passam por um processo evolutivo.
Distribuir o conhecimento	Transferência do conhecimento por meio de trocas pessoais entre indivíduos.
Utilizar o conhecimento	Assegurar sua aplicação para o alcance de benefícios organizacionais.
Reter o conhecimento	Seleção, armazenamento e atualização.
Estabelecer metas	Estabelecer que habilidades e conhecimentos devem ser desenvolvidos e em que níveis.
Avaliar o conhecimento	Decidir se as metas de conhecimento foram atingidas.

FONTE: Adaptado de Probst et al. (2002).

A identificação do conhecimento, segundo o autor, significa a análise e a descrição do entorno do conhecimento da empresa. Ou seja, um diagnóstico dos dados internos e externos, da informação e habilidades, visando alcançar o grau de transparência necessário à tomada de decisão, que muitas vezes fica prejudicada por desinformação ou informações duplicadas. E a gestão do conhecimento também deve ajudar os colaboradores a localizar suas necessidades de conhecimento.

Tendo identificado, a questão é decidir que formas de conhecimento são necessárias e o que deve comprar de fontes externas, como clientes, fornecedores, concorrentes, sócios, entre outros, que apresentam considerável potencial o qual, em raras vezes, é aproveitado. Essa etapa inclui as fusões e aquisições empresariais.

Com o conhecimento já presente na organização, o enfoque é a geração de novas habilidades, novos produtos, idéias e processos mais eficazes. O autor afirma que o desenvolvimento envolve todas as atividades administrativas, de maneira consciente, orientadas a produzir capacidades que ainda não estejam presentes, nem interna, nem externamente.

Para que possa cumprir com sua função, o conhecimento precisa chegar ao lugar onde será útil, isto é, o conhecimento tem de estar compartilhado e distribuído pela organização. Não é necessário que todos saibam de tudo, pelo contrário, o princípio da divisão do trabalho exige uma descrição significativa e a administração do alcance da distribuição do conhecimento.

Quando o conhecimento está no local apropriado, o que importa é assegurar que ele se aplique de maneira produtiva para o benefício da empresa.

Assim, as competências adquiridas uma vez, não estão disponíveis de maneira automática para sempre. A retenção seletiva de informação, documentos e experiência requer gestão, através de meios de armazenamento eficazes.

Após a organização ter todos estes pilares estruturados, é preciso estabelecer metas para orientar a aprendizagem, estabelecer que competências precisam ser desenvolvidas e em que nível; projetar que habilidades serão necessárias a curto, médio e longo prazo, traçando objetivos concretos.

Por fim, são necessários métodos para avaliar o alcance dos objetivos. Em longo prazo, esse processo é primordial para o ajuste dos procedimentos de gestão do conhecimento.

O processo de gestão deve acontecer de forma cíclica, ou seja, após a avaliação, esse conhecimento, anteriormente identificado, passou por transformações, e precisa novamente ser identificado, e passar pelas demais fases. É dessa maneira que o conhecimento evolui na organização, trazendo, assim, os resultados esperados.

Esses processos são facilitados pelos sistemas de informação, porém, eles não são suficientes. A cultura da organização e o engajamento das pessoas com a nova postura da organização são primordiais para o sucesso. Terra (2001) vai ao encontro deste raciocínio estabelecendo que a convergência entre a tecnologia e a gestão do conhecimento está no uso de sistemas de informação para a disseminação de informações ou conhecimentos.

Portanto, o conhecimento em suas diferentes formas está em constante transição, e para que seja administrado pela empresa, deverá estar alicerçado nos pilares que constituem seus processos de gestão.

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa científica é um dos elementos constitutivos de um projeto de pesquisa. Por ser geralmente uma parte complexa ela deve merecer um maior cuidado por parte do pesquisador. Para Vergara (1997) é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho para um alcance eficaz dos objetivos.

Vergara (1997) propõe a categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

A pesquisa em questão foi descrita de caráter qualitativo, através do estudo aprofundado sobre o assunto e sobre a organização, não utilizando a manipulação de variáveis numéricas. Apresenta-se como descritiva, a qual expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 1997).

Em relação aos meios, caracteriza-se, segundo Lakatos e Marconi (1990), como pesquisa documental, pela fonte de coleta de dados constituída de fontes primárias, como documentos internos do CODT, arquivos virtuais e físicos com dados sobre a empresa, *website* institucional e outros documentos. Já a pesquisa bibliográfica, outra classificação deste estudo, é apresentada por Lakatos e Marconi (1990) como sendo de fontes secundárias, e abrangendo grande parte da bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Foi utilizada bibliografia referente à gestão do conhecimento, estratégia organizacional, inteligência competitiva e administração geral, revistas especializadas nestas áreas, artigos que discutem estes assuntos, disponíveis em revistas especializadas e na rede mundial de computadores.

Os dados sobre a empresa foram coletados com a utilização de observação participante dos pesquisadores, que realizou estágio na organização estudada, buscando estabelecer relações entre os comportamentos observados e o discurso, e confrontando-os com a teoria estudada. De acordo com Chizzotti (2001), a observação participante é obtida por meio de contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir da sua perspectiva e de seus pontos de vista. Além disso, foi feita a análise de documentos relevantes da empresa, os registros em arquivo, além de outros documentos físicos e virtuais que oferecem detalhes acerca da história da organização, bem como informações contidas no *website* e *folders* da empresa.

Foram, ainda, realizadas entrevistas não-estruturadas e informais com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos, sendo estes selecionados entre os colaboradores e quadro societário, isto é, o universo de pesquisa, do qual foi extraída uma amostra com base em dois critérios: (i) a responsabilidade formal sobre a empresa, pelo qual foram selecionados a Administradora e a Diretoria e (ii) o envolvimento direto com o estudo, o tempo de casa e acessibilidade. Esses sujeitos foram entrevistados para obter uma referência das gestões anteriores a esta e compreender melhor as reações e comportamentos observados.

A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação, correlacionando estas relações com a teoria. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores.

3 CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA

O Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica – CODT é uma pequena empresa fundada em novembro de 1996, e oficializada em setembro de 1997, com o objetivo de reunir profissionais gabaritados da área oftalmológica com o que há de mais moderno em termos de tecnologia diagnóstica e terapêutica. Foi fundado por 27 médicos associados e, com o passar do tempo, outros médicos começaram a atuar na condição de permissionários.

Idealizado para viabilizar e facilitar o acesso dos profissionais e pacientes à tecnologia de ponta, não tem como objetivo a realização de consultas. Portanto, o CODT não possui médicos em seu quadro funcional. Os médicos pertencem ao quadro societário ou de permissionários.

O centro tem como missão preservar e restaurar a visão, oferecendo serviços oftalmológicos de excelência com segurança e ética. O volume de exames e cirurgias vem aumentando cerca de 10% ao semestre, segundo dados da administração, e o espaço físico dentro de pouco tempo não mais suportará esse crescimento, necessitando de mais espaço para acomodar o conseqüente crescimento da equipe de colaboradores e de salas para realização dos procedimentos. Para tanto, tem-se idealizado a construção da sede própria, pois hoje a empresa atua em local alugado.

Em relação a sua divisão funcional, a empresa está dividida em cinco setores: Administrativo, Recepção, Centro Cirúrgico, Exames e Apoio. A liderança é desempenhada pela administradora conjuntamente com a Diretoria, composta por três médicos sócios da clínica eleitos pelo Quadro Social.

A Recepção é composta por cinco pessoas, das quais duas têm formação técnica em enfermagem e atuam também na realização de exames mais simples e outra atua como Coordenadora. São responsáveis por recepcionar todas as pessoas que procuram o CODT, averiguando as necessidades e encaminhando-as ao local procurado, pessoalmente ou por telefone. Também é responsável pelo atendimento aos clientes e preparação do paciente para realização dos exames e cirurgias.

Em relação ao pessoal de Apoio, este é composto por um Auxiliar de Serviços Gerais, responsável pela limpeza, e um Auxiliar de Manutenção e Conservação e Manobrista, que organiza o estacionamento e realiza pequenos reparos.

Já o Centro Cirúrgico é composto por uma Enfermeira, responsável por supervisionar a equipe de enfermagem, e sete Técnicos de Enfermagem (seis funcionários e um estagiário), responsáveis por auxiliar os médicos na realização das cirurgias, instrumentar as cirurgias, cuidar da esterilização do ambiente e materiais, e zelar pela segurança dos pacientes durante o ato cirúrgico, entre outras atividades correlatas.

A área de Exames, por sua vez, é composta por um Técnico de Enfermagem, responsável por auxiliar na realização de alguns exames mais complexos. No período vespertino, uma das Técnicas de Enfermagem da Recepção é responsável por esta área.

O Administrativo é composto, além da Administradora, de seis pessoas (cinco funcionários e um estagiário), que são responsáveis pelas negociações com convênios, finanças, recursos humanos e materiais, e mais um Farmacêutico, responsável pelo estoque e receituário dos medicamentos de uso controlado. A contabilidade é terceirizada, já que a relação entre o volume de trabalho necessário e o custo para manter profissionais para este fim justifica tal ação. O controle é feito por meio de supervisão direta, principalmente da Administradora, com exceção do Centro Cirúrgico, onde a Enfermeira desempenha o papel de facilitadora neste processo.

As áreas são interdependentes, ou seja, a maioria dos processos passa por mais de uma dessas divisões funcionais. Em virtude disso, a comunicação e a troca de informações entre as pessoas envolvidas com o processo são fundamentais.

3.1 A gestão do conhecimento no CODT

Desde o ano de 2005 a empresa vem se adaptando aos novos paradigmas do mercado, buscando desenvolver diferenciais para gerar vantagem competitiva. O início se deu com a elaboração do Plano de Cargos e Salários, que foi trabalhado de maneira participativa, visando tornar claro aos colaboradores qual o seu real papel para a organização, ou proporcionar uma visão sistêmica do todo. Serviu, também, para que os colaboradores soubessem o que realmente a empresa espera deles, e poderem se desenvolver baseados nestes parâmetros.

O segundo passo foi a implantação da avaliação de desempenho por competências. O objetivo central da proposta foi aumentar ao máximo possível o entendimento quanto ao próprio desempenho e o esperado, no sentido de incentivar o desenvolvimento das pessoas na empresa, promovido por esta ou pelo próprio colaborador. Fazer com que cada um se sinta responsável pelo seu crescimento.

Uma das principais vantagens foi a elaboração do mapeamento de competências, que também pode ser utilizado como base para a aplicação de outras ferramentas da gestão por competências, pois fornece um rol de competências organizacionais e individuais consolidado e completamente de acordo com a realidade organizacional.

A aplicação destas ferramentas de gestão por competências propicia uma base para a gestão do conhecimento, conforme a afirmação anterior de Sveiby (2001), pois direciona o conhecimento das pessoas.

A gestão do conhecimento no CODT é vista sob dois ângulos. O primeiro diz respeito aos colaboradores e o segundo aos médicos, e existe um momento no qual eles se encontram.

Desde o ângulo dos colaboradores, observa-se que o conhecimento apresenta-se muito mais na sua forma tácita, ou seja, está na cabeça das pessoas. Considerando a espiral proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), o que mais acontece é a socialização do conhecimento, que é a transmissão de tácito para tácito. Isso é percebido de maneira mais intensa quando entra um novo colaborador, nas reuniões periódicas realizadas entre os colaboradores e mesmo nas reuniões semanais da Administradora com a Diretoria.

Observando esse fato, a Administradora tem buscado incentivar a externalização do conhecimento, a conversão de tácito para explícito, através da elaboração e construção de manuais de operação de cada função. É notável a dificuldade encontrada para explicitar um conhecimento, muitas vezes já "automatizado", devido ao tempo que cada um leva desempenhando sua função, mas também é bem claro o benefício trazido para a organização por ter o registro de como as coisas acontecem, por que e por quem.

Ainda é pequena a utilização de sistemas de informação na gestão do conhecimento. A clínica possui um sistema gerencial que não atende completamente às suas necessidades e uma dessas necessidades não atendidas é a maior interação entre os colaboradores.

Considerando a abordagem de Probst et al. (2002), a identificação do conhecimento não acontece de maneira sistematizada. As informações estão soltas, limitadas aos setores onde são coletadas e pouquíssimas delas são interpretadas de modo a gerar conhecimento. A aquisição do conhecimento acontece mais enfaticamente entre a Diretoria e a Administradora, com maior contribuição pelo Setor Administrativo. Raramente essa etapa se dá nos demais setores. O desenvolvimento do conhecimento é, portanto, limitado.

Como o conhecimento não se encontra sistematizado em sua maioria, sua distribuição fica prejudicada, acontecendo, na maioria das vezes, para suprir necessidades básicas para o desempenho das funções, sendo essa sua principal utilidade. Acontece frequentemente a duplicação de informação e a má distribuição da mesma. Muitas vezes, o conhecimento está onde não é útil, enquanto a tomada de decisão fica prejudicada pela desinformação. A retenção reside também na decisão individual dos detentores da informação e sem meios de armazenamento sistematizados.

As metas são estabelecidas informalmente, havendo uma melhora após a implantação da avaliação de desempenho, mas neste caso foram estabelecidas apenas metas individuais e não coletivas. E a avaliação acontece somente com base nessas poucas metas individuais.

Entre os médicos a realidade é um tanto diferente. O conhecimento explícito está mais presente que o conhecimento tácito. Quanto à realização dos exames e cirurgias, ainda o conhecimento tácito impera, e também a sua socialização. Porém, a externalização acontece com mais frequência e de maneira mais sistematizada.

O CODT tem forte relação com a equipe de residência do Hospital Regional de São José, devido ao fato de muitos dos médicos de seu quadro social também trabalharem nesta instituição. Portanto, o CODT oferece suas instalações mensalmente para que sejam dadas as aulas para os residentes e, em troca, seus quadros de sócios e permissionários adquirem o direito de participar das aulas. Durante essas aulas, esse conhecimento tácito adquirido com a experiência no exercício da profissão é, além de socializado através de discussões, externalizado em estudos de caso, relatos, apresentações, entre outros. Em contrapartida, acontece a internalização por parte dos residentes e participantes das aulas. Além das aulas, são promovidas também com frequência, palestras e simpósios com a participação de profissionais renomados mundialmente na área oftalmológica, na busca pela excelência.

Para fortalecer as demais formas de combinar conhecimentos, tanto tácitos como explícitos, o CODT tem dois outros projetos muito interessantes. O primeiro deles é a construção de um livro de oftalmologia geral, escrito pelos médicos catarinenses, com o suporte total do CODT. O outro projeto é a criação e a manutenção de um Centro de Estudos em Oftalmologia. Esse Centro terá como objetivo proporcionar o acesso à informação, contribuindo para o desenvolvimento técnico-científico e oferecendo alternativas para a educação continuada de pessoas interessadas em pesquisas da área médica. Sua missão será, portanto, incentivar o aprofundamento e aprimoramento científico, especialmente na área de oftalmologia, e atender aos profissionais na busca da informação para acompanhar a evolução e a inovação na área médica.

O Centro de Estudos oferecerá serviços como consultas a bancos de dados, levantamento, orientação e comutação bibliográfica, auxílio à pesquisa, visitas orientadas, tratamento de imagens, editoração gráfica, orientação em trabalhos técnicos-científicos, entre outros. Isso tudo através de bancos de dados sistematizados, acervo de material bibliográfico, documentos, mídias e periódicos. Poderão associar-se ao Centro de Estudos principalmente médicos e demais profissionais interessados na área, estudantes e colaboradores.

A identificação do conhecimento ainda não é sistematizada, se bem que acontece mais intensamente que entre os colaboradores. A aquisição de conhecimentos é uma prática bastante aplicada, pois eles estão frequentemente em contato com fontes externas de conhecimento. Com a implantação do Centro de Estudos, essa será um dos pilares favorecidos, juntamente com o desenvolvimento e distribuição da informação. O desenvolvimento também não acontece de maneira formal, mas informalmente.

O compartilhamento e distribuição do conhecimento acontecem hoje através de reuniões e grupos de mensagens eletrônicas, mas será também um dos pilares favorecidos pelo Centro de Estudos, por disponibilizar o acesso ao conhecimento aos que por ele se interessem. Isso tem influência direta na utilização e retenção da informação, nas quais, atualmente, não foram percebidos grandes esforços.

Não se percebeu, tampouco, a preocupação com o estabelecimento de metas claras e suas avaliações, a não ser pela dedicação e desejo de criação do Centro de Estudos.

Há, ainda, o ponto de intersecção entre os colaboradores e médicos. Isso se dá entre os médicos que realizam exames e cirurgias na clínica (que não são todos os pertencentes ao quadro social e de permissionários). Esses médicos dependem de informações e conhecimentos gerados entre os colaboradores para o bom desempenho de sua função. Nesse ponto, ocorre muito claramente a socialização do conhecimento, com a transmissão do conhecimento tácito de ambas as partes para que os processos sejam mais eficientes através de reuniões, explicações detalhadas sobre o processo em questão e fornecimento de subsídios para o melhor desempenho. Sejam esses processos liderados pelos médicos, como a realização de exames e cirurgias, por exemplo, ou liderados pelos colaboradores, como faturamento ou procedimentos administrativos.

CONCLUSÃO

Conclui-se deste diagnóstico que o CODT possui elementos fortemente facilitadores para a implantação da gestão do conhecimento. A cultura da empresa apresenta-se de maneira favorável, porém, falta o empenho necessário para que a gestão do conhecimento seja implantada de fato.

Percebe-se que os benefícios são inúmeros tanto para a organização como para os colaboradores e médicos envolvidos no processo. Sugere-se que a organização aumente a interação entre médicos e funcionários, incentivando a troca de conhecimento entre eles, já que suas funções são interdependentes.

Quanto ao Centro de Estudos, que apresenta-se como uma ótima alternativa para solucionar os problemas da gestão do conhecimento entre os médicos, sugere-se que os colaboradores sejam envolvidos no processo, dentro de suas áreas de atuação, ampliando a rede de conhecimentos.

Também é importante a conscientização dos colaboradores quanto à relevância do conhecimento para a realização dos processos cotidianos, principalmente de tomada de decisão, e que, para tanto, as informações precisam estar no lugar onde são necessárias e no momento ideal, senão perdem a utilidade, bem como devem ser armazenadas e planejadas como os demais processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.

_____. (Org.). **Organizações do Conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos da metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

_____. **Administre el conocimiento**: los pilares para el éxito. México: Prentice Hall, 2001.

PRUSAK, L. **Knowledge in Organizations**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.

SOUZA, Edson. **A relação entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento e seu uso na gestão das empresas**. 2002. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, 2002. Disponível em: <<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/portal/DesktopDefault.aspx?TabID=3430>>. Acesso em: 14 jan. 2007.

STEWART, Thomas. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl. **Gestão do conhecimento**: as lições dos pioneiros. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Pioner.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2007.

TERRA, José. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. 3. ed. São Paulo: Negócio, 2001.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.