



<https://doi.org/10.26512/rgs.v14i2.47399>
Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785
Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Artigo de Pesquisa

Gestão do conhecimento e cultura organizacional: estudo de caso em organizações públicas de saúde

Knowledge management and organizational culture: case study in public health organizations

Gestión del conocimiento y cultura organizacional: estudio de caso en organizaciones de salud pública

Maristela Heckler Mota¹
Alice Munz Fernandes²
Fernando Elemar Vicente dos Anjos³

Recebido: 28.02.2022

Aprovado: 25.07.2022

RESUMO

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar de que maneira a cultura organizacional influencia no desenvolvimento e na implementação da gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde. Para tanto, realizou-se um estudo de caso múltiplo, cuja coleta de dados ocorreu mediante um roteiro de entrevistas semiestruturadas aplicado junto a gestores de dois objetos de estudo, ficticiamente identificados como Organização Pública de Saúde Serra e Organização Pública de Saúde Campos, ambas localizadas na Região Nordeste do Rio Grande do Sul. Para a análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo. Os resultados obtidos evidenciaram a transmissão das informações por mecanismos formais de compartilhamento de conhecimento explícito, facilitados mediante recursos tecnológicos. Identificou-se também que as culturas organizacionais são heterogêneas, denotando evidências de que embora na Organização Pública de Saúde Serra a cultura seja

¹ Graduada em Tecnologia em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Tecnologia em Processos Gerenciais pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Campus Caxias do Sul. Caxias do Sul. E-mail: mari.h.mota@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1883-7733>.

² Graduada em Bacharelado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), Especialista em Docência no Ensino Superior pelo Centro Universitário Cesumar (UNICESUMAR), Especialista em Gestão em Saúde pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Doutora em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Campus Caxias do Sul. E-mail: alicemunz@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3023-605X>.

³ Graduado em Bacharelado em Engenharia de Produção pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Especialista em Formação Pedagógica pela Universidade de Caxias do Sul (UCS), Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Campus Caxias do Sul- RS. E-mail: fernando.anjos@caxias.ifrs.edu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9096-2806>.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

considerada conservadora, seus colaboradores estão se tornando menos resistentes às mudanças, estimulados pela aprendizagem. Por outro lado, na Organização Pública de Saúde Campos a cultura organizacional demasiadamente conservadora e 'fechada' se retrata como barreira às inovações e a melhoria dos processos, estando vinculada a questões político-partidárias intrínsecas ao contexto social.

Palavras chave: Administração em Saúde; Governança em Saúde; Organizações em Saúde; Planejamento em Saúde; Política de Saúde.

ABSTRACT

This research aimed to analyze how organizational culture influences the development and implementation of knowledge management in public health organizations. To this end, a multiple case study was carried out, whose data collection took place through a script of semi-structured interviews applied to managers of two objects of study, fictitiously identified as Organização Pública de Saúde Serra and Organização Pública de Saúde Campos, both located in in the Northeast Region of Rio Grande do Sul. For data analysis, content analysis was adopted. The results obtained evidenced the transmission of information through formal mechanisms of explicit knowledge sharing, facilitated by technological resources. It was also identified that the organizational cultures are heterogeneous, denoting evidence that although in the Public Health Organization Serra the culture is considered conservative, its employees are becoming less resistant to changes, stimulated by learning. On the other hand, at the Campos Public Health Organization, the overly conservative and 'closed' organizational culture is portrayed as a barrier to innovation and process improvement, being linked to party-political issues intrinsic to the social context.

Keywords: Health Administration; Health Governance; Health Organizations; Health Planning; Health Policy.

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar cómo la cultura organizacional influye en el desarrollo e implementación de la gestión del conocimiento en las organizaciones de salud pública. Para ello, se llevó a cabo un estudio de caso múltiple, cuya recolección de datos ocurrió a través de un guión de entrevistas semiestructuradas aplicadas a gestores de dos objetos de estudio, identificados ficticiamente como Organização Pública de Saúde Serra y Organização Pública de Saúde Campos, ambos ubicada en la Región Nordeste de Rio Grande do Sul. Para el análisis de datos, se adoptó el análisis de contenido. Los resultados obtenidos evidenciaron la transmisión de información a través de mecanismos formales de intercambio explícito de conocimiento, facilitados por recursos tecnológicos. También se identificó que las culturas organizacionales son heterogéneas, denotando evidencias de que aunque en la Organización de Salud Pública Serra la cultura sea considerada conservadora, sus colaboradores se vuelven menos resistentes a los cambios, estimulados por el aprendizaje. Por otro lado, en la Organización de Salud Pública de Campos, la cultura organizacional excesivamente conservadora y 'cerrada' es retratada como una barrera para la innovación y mejora de procesos, vinculándose a cuestiones político-partidistas intrínsecas al contexto social.

Palabras clave: Administración de Salud; Gobernanza en Salud; Organizaciones de Salud; Planificación de la Salud; Política de Salud.

1. Introdução

As transformações ocorridas desde as últimas décadas do século XX causaram mudanças no contexto organizacional, o que inclui alterações na forma como as empresas criam valor e definem seus principais ativos— sendo o conhecimento o ativo intangível mais valioso na atual Era do Conhecimento. Dessa forma, o foco estratégico recai sobre os ‘trabalhadores do conhecimento’, pois os avanços econômicos contemplam a maximização da competitividade com uma base cada vez maior na utilização produtiva do conhecimento ao invés dos ativos físicos tradicionais⁽¹⁾.

Logo, a gestão do conhecimento corresponde a uma temática que vem adquirindo cada vez mais destaque no contexto organizacional, haja vista sua importância para o desenvolvimento de estratégias orientadas à obtenção de vantagem competitiva. Assim, desde o início do século XXI, tem-se uma literatura crescente quanto aos múltiplos modelos e processos de gestão do conhecimento em diversos ambientes de negócio e estruturas organizacionais⁽²⁾.

Sob o enfoque da gestão do conhecimento, as organizações têm condições de atuar diante das mudanças que caracterizam a sociedade, fomentando o compartilhamento de ideias e estimulando processos de aprendizagem e de aplicação de conhecimento. Contudo, apesar da sua relevância para as organizações contemporâneas, a gestão do conhecimento configura-se como um desafio, haja vista a complexidade dos fatores que a compõem e influenciam⁽³⁾.

Em meio a este conjunto de aspectos determinantes, tem-se a cultura organizacional que deve proporcionar um ambiente adequado de compartilhamento, no qual “os colaboradores disponham de apoio e recursos para desenvolver suas competências, que estimule o aprendizado contínuo e possibilite mudanças individuais, coletivas e organizacionais”⁽⁴⁾.

Ademais, apesar da ênfase da aplicação da gestão do conhecimento pautar-se em organizações privadas, existem também subsídios que asseguram a sua importância no setor público. Para tanto, deve-se atentar a adaptação gradual e contínua do modelo gerencial existente com vistas a adequá-lo à gestão do conhecimento, pois as organizações públicas geralmente não possuem uma cultura e um ambiente voltados à aprendizagem organizacional⁽⁵⁾.

Ou seja, na administração pública, a gestão do conhecimento se associa ao modelo gerencial integrado para a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento a fim de maximizar a

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade dos serviços prestados, bem como contribuir para a promoção do bem-estar social da população⁽⁶⁾.

Especificamente no âmbito das organizações públicas de saúde evidencia-se que a adoção da gestão do conhecimento “pode assegurar o estabelecimento de um sistema de atendimento mais humanizado”⁽⁷⁾. Contudo, reconhece-se que se trata de um contexto no qual tal temática ainda carece de exploração, por mais que seja inegável seu contributo para a melhoria dos processos e da tomada de decisão. Ante a esse panorama, o estudo realizado teve como objetivo analisar de que maneira a cultura organizacional influencia no desenvolvimento e na implementação da gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde.

Como justificativa, reverbera-se a lacuna teórica acerca de entraves provenientes do excesso de burocracia, de formalização e de hierarquia que geralmente caracterizam as organizações públicas⁽⁸⁾. Por outro lado, cada vez mais a gestão do conhecimento vem sendo evidenciada no setor público, passando a ser reconhecida como um ativo pertinente⁽⁹⁾. Outro aspecto relevante diz respeito a elementos éticos no contexto profissional da saúde pública, uma vez que o bem-estar da sociedade deve figurar como o objetivo orientador dos referidos serviços⁽¹⁰⁾.

2. Referencial Teórico

As organizações, devido à tecnologia e as modificações do mercado, necessitam constantemente se adaptar e acompanhar as alterações para permanecerem competitivas. Nessa perspectiva, os indivíduos que atuam junto delas permanecem como constantes aprendizes a partir de dinâmicas de criação, transformação, compartilhamento e aplicação de conhecimento⁽¹¹⁾.

O conhecimento entre indivíduo e organização promove modificações nos comportamentos das pessoas e nas práticas organizacionais. Ademais, o conhecimento possui uma dimensão ontológica, que diz respeito ao nível em que é criado – individual, grupal ou organizacional⁽¹¹⁾. Além disso, tem-se também a sua dimensão epistemológica, na qual este é classificado em dois tipos, quais sejam: conhecimento tácito e conhecimento explícito⁽¹²⁾.

O conhecimento tácito é inerente a pessoa e seu contexto. Portanto, configura-se como um conhecimento de difícil compartilhamento, uma vez que contempla as habilidades, capacidades, opiniões, ideias, valores, esquemas e modelos mentais de cada indivíduo. Este tipo de conhecimento

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

também envolve os sentimentos e as experiências pessoais, sendo demasiadamente subjetivo e específico de cada pessoa. Trata-se do aprendizado obtido e acumulado ao longo da vida, que foi internalizado pelo indivíduo, estando disponível somente na psique humana⁽¹¹⁾.

Por sua vez, o conhecimento explícito é formal e facilmente comunicável. Ou seja, consiste no conhecimento que foi sistematizado para ser transmitido⁽¹²⁾. Assim, é compartilhado por meio de manuais, procedimentos, programas de computador e fórmulas⁽¹¹⁾. Logo, esse tipo de conhecimento “pode ser expresso em termos numéricos, textuais ou gráficos”⁽¹³⁾. Apesar de suas diferenças, o conhecimento tácito e explícito não são antagônicos ou desvinculados. Ao contrário, são complementares, pois, de maneira conjunta respondem pelo processo contínuo de criação e compartilhamento de conhecimento, incluindo no âmbito organizacional⁽¹¹⁾.

Assim, a gestão do conhecimento se caracteriza por facilitar as práticas gerenciais, o que auxilia na melhoria dos serviços prestados e contribui para a maximização da eficiência e da efetividade dos processos organizacionais. Logo, corresponde a um modelo gerencial em tendência de crescimento, visto que envolve o planejamento, os processos, as estratégias e as práticas organizacionais. Destarte, as organizações devem manter a qualidade e a satisfação dos clientes, de modo que o conhecimento, a inovação e a cultura organizacional correspondam a elementos básicos para a criação de uma nova estrutura de processos⁽¹⁴⁾.

Sob essa perspectiva, perceber o contexto cultural das organizações é algo relativamente recente e implica no entendimento de que estas geram valor em torno de si próprias e não somente por meio dos bens ou serviços que disponibilizam. Sendo assim, a compreensão desses valores entre os membros da empresa torna-se uma característica basilar para a formação da cultura organizacional⁽¹⁵⁾.

A cultura organizacional é criada e reproduzida através da socialização, dos ritos e das situações de prática social. Ou seja, do relacionamento entre os indivíduos, ainda que inconscientemente. Ademais, cada organização possui atitudes que são comuns entre seus membros, estabelecendo um sistema compartilhado de valores. Dessa forma, mesmo os indivíduos em níveis organizacionais diferentes podem desenvolver uma cultura com propriedades semelhantes. De igual maneira, também é possível existir subculturas que caracterizam setores, haja vista que o aprendizado e a interação na organização influenciam no comportamento do grupo⁽¹⁶⁻¹⁷⁾.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

Não obstante, independentemente do tipo de organização, a gestão do conhecimento figura como um mecanismo que permite compreender mudanças culturais. Assim, a organização deve prezar pela identificação dos sujeitos organizacionais para buscar, acessar, apropriar e compartilhar o conhecimento em contexto coletivo, o que implica em fortalecimento da cultura organizacional.

Assim, identifica-se na cultura organizacional elementos que estimulam a gestão do conhecimento orientada à inovação dos processos em serviços, bem como barreiras às mudanças. Ou seja, estes podem servir tanto de entraves quanto de estímulos para a gestão do conhecimento – adaptabilidade, aversão ao risco, autonomia, liderança e colaboração. Portanto, é evidente a importância dos valores da cultura organizacional sobre as práticas de gestão do conhecimento. Dessa forma, torna-se essencial identificá-los com vistas à criação e a implementação de ações que contribuam para alcançar os objetivos organizacionais⁽¹⁷⁾.

3. Metodologia

A pesquisa realizada classifica-se como qualitativa e exploratória operacionalizada por meio de um estudo de caso múltiplo, uma vez que pauta-se na busca por compreender um mesmo fenômeno a partir de condições heterogêneas. Logo, a investigação envolveu dois locais de estudo, sendo possível proceder uma apreciação comparativa e generalizada dos eventos.

Os objetos de estudo analisados consistiram em duas organizações públicas de saúde responsáveis pela gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) em dois municípios localizados na Região Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Para manter o anonimato das unidades de análise, estas foram denominadas ficticiamente de Organização Pública de Saúde Serra e Organização Pública de Saúde Campos.

Dentre o conjunto de responsabilidades das referidas organizações, tem-se a formulação e a implementação de políticas públicas, bem como de programas e projetos orientados ao auxílio da promoção da saúde e da qualidade de vida dos usuários do sistema público de saúde. Ou seja, apesar das realidades serem distintas e específicas, ambas as organizações possuem propósitos similares.

Ademais, quanto à abrangência, ambos os objetos de estudo prestam serviços de saúde em âmbito sistêmico, em diferentes níveis de complexidade, quais sejam: atenção primária, atenção secundária e atenção terciária à saúde. Entendem-se como atenção primária os serviços básicos de saúde, isto é, aqueles destinados a resolver questões de menor complexidade clínica com ênfase na

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

prevenção de doenças e na promoção da saúde pública. Por sua vez, a atenção secundária envolve a necessidade de profissionais especializados e de equipamentos tecnológicos para fins de auxílio em diagnósticos. Já a atenção terciária a saúde concerne à exigência de profissionais altamente especializados e requer a utilização de equipamentos de alta complexidade, sendo comumente ofertada em hospitais ou clínicas⁽¹⁸⁾.

Devido às suas limitações socioterritoriais, ambos os objetos de estudo apresentam dificuldades para manter todos os serviços de atenção secundária e terciária a saúde, necessitando de apoio de outros municípios da região. O surgimento dos consórcios públicos intermunicipais fortalece a integração dos governos locais, que em colaboração mútua, conseguem obter mecanismos convergentes que não oportunizariam soluções aos municípios de maneira isolada.

O público-alvo da investigação realizada é composto por agentes das organizações analisadas lotados em diferentes unidades de atendimento com atuação no gerenciamento de serviços prestados à comunidade sob a égide do SUS. Assim, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas junto a agentes-chave das atividades gerenciais destas organizações públicas de saúde. Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista adaptado⁽¹⁹⁻²⁰⁾, que, posteriormente foi ajustado e validado por três especialistas.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 08 e 23 de novembro de 2022 de duas maneiras distintas. No objeto de estudo identificado como Organização Pública de Saúde Serra, após os respondentes concordarem em participar da investigação, lhes foi encaminhado um documento escrito contendo as questões a serem respondidas (roteiro de entrevista), também de modo escrito, mas individualmente. Já na Organização Pública de Saúde Campos os respondentes preferiram responder o roteiro de entrevistas coletivamente, ou seja, as respostas expressaram o consenso dos gestores da organização.

Com vistas à manutenção do rigor metodológico, empregou-se análise e consulta a documentos pertinentes, tais como normas e manuais de regulamentação, protocolos de atividades, bem como legislação e demais mecanismos institucionais dos objetos de estudo. Para a análise dos dados utilizou-se análise de conteúdo, que corresponde a um conjunto de procedimentos empíricos e metodológicos que se aplicam a conteúdos diversificados e incluem aspectos heurísticos.

4. Discussão e Análise dos Resultados

Os dados coletados possibilitaram a definição de categorias de análise *a posteriori*, em consonância com os preceitos analíticos. Assim, o Quadro 1 apresenta a sintetização das categorias investigadas, bem como suas características em ambas as organizações públicas de saúde analisadas.

Quadro 1 – Categorias analíticas

Constructo	Categoria	Organização Serra	Organização Campos
Gestão do conhecimento	Transmissão de informações	<i>E-mail</i> , WhatsApp, informativos visuais e protocolos, reuniões periódicas	<i>E-mail</i> , material impresso, mural físico, encontros mensais, reuniões de equipe
	Compartilhamento de conhecimento	Treinamentos, capacitações, troca de experiências e rodas de conversa	Treinamentos, capacitações com especialistas e educação permanente e reuniões de equipe
	Valorização do conhecimento	Estimulado, valorizado, posto em prática	Pouco valorizado, desacreditado, desgaste entre equipes e gestores
	Retenção de conhecimento	Protocolos e diretrizes próprias	Normas do Ministério da Saúde e da Secretaria Estadual da Saúde
Cultura organizacional	Comportamento e colaboração	Emprenhados, desenvolvimento pessoal, estimulados	Dificuldade de estimular, desmotivados, parciais
	Aspectos culturais	Cultura conservadora com mudanças e movimentos menos rígidos, trabalho em equipe bem sucedido	Cultura conservadora, fechada, resistência às mudanças, entraves político-partidários, prejuízo no processo de trabalho

Fonte: Resultados da Pesquisa (2022).

Em observância sobre a transmissão de orientações e normativas nas instituições analisadas, a Organização Pública de Saúde Serra enfatizou que possui definidos os procedimentos concernentes a difusão das informações, cujo processo está institucionalizado em seus documentos oficiais. Ademais, o repasse de informações ocorre também mediante o envio de documentos por *e-mail*, WhatsApp, disponibilização de informativos visuais e reuniões periódicas.

Na Organização Pública de Saúde Campos, de maneira consensual, os respondentes afirmaram que as atualizações das normativas são encaminhadas aos setores via *e-mail* ou são impressas e entregues diretamente aos colaboradores. Em adição, salientaram que ocorrem encontros mensais para atualizar informações às equipes, as quais estão alinhadas as demandas originadas no Ministério da Saúde e na Secretaria Estadual da Saúde.

Sobre a maneira como a organização estimula o desenvolvimento dos colaboradores em suas atividades e a forma como estes agregam valor em suas funções, os respondentes da Organização Pública de Saúde Serra convergem para o mesmo entendimento. Todos apontam que há estímulo para

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos indivíduos envolvidos nas tarefas, sendo valorizadas as habilidades e oportunizado crescimento aos que procuram se capacitar, associando qualidade aos serviços prestados pela organização.

Igualmente, na Organização Pública de Saúde Campos, os respondentes descrevem a realização de capacitações ofertadas permanentemente à equipe multiprofissional, com encontros mensais e treinamentos nas áreas com maior demanda, com o objetivo de estimular o desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, os desta organização afirmam que “[...] por se tratar de um órgão público, muitas vezes os interesses políticos falam mais alto e acaba por não ocorrer essa valorização, percebemos que se tenta estimular, porém o desgaste ocasionado por essa conduta impede o êxito”.

Nesse sentido, tem-se que gerenciar conhecimento é ir além de gerir dados e informação, pois está relacionado a criação de possibilidades para que o conhecimento pessoal – tácito – possa vir a ser compartilhado abertamente aos demais colaboradores. Dessa forma, enfatiza-se que tal conhecimento pode ser incorporado e aproveitado nos processos de trabalho, proporcionando benefício coletivo. Ou seja, se transforma em conhecimento organizacional que passa a ser empregado em prol da qualidade dos serviços prestados.

Conquanto, reconhece-se que compartilhar conhecimento nos ambientes organizacionais é desafiador. Isto porque a organização não pode criar conhecimento por si só, mas sim através das pessoas, por meio de suas experiências, diálogo e discussões – conversão do conhecimento⁽⁸⁾. Logo, os resultados indicam um alinhamento da Organização Pública de Saúde Serra para a criação e compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, na Organização Pública de Saúde Campos, mesmo que sejam fornecidos mecanismos para estimular o desenvolvimento dos colaboradores, a valorização deste mostra-se dúbia.

Sobre a indagação relacionada aos momentos de troca de experiências e ações no âmbito da gestão do conhecimento, os respondentes da Organização Pública de Saúde Serra têm uma visão clara acerca das formas como a organização compartilha experiências, tanto em espaços formais (reuniões de equipe, capacitações e registros), quanto informais (rodas de conversa). Os gestores dessa organização salientam que a troca de conhecimento e experiências contribui para a melhoria dos processos internos e da qualidade dos serviços prestados aos usuários. Também enfatizam que a criação de protocolos de serviços e diretrizes, disponíveis e acessíveis a equipe, favorecem a

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

autonomia dos colaboradores na organização.

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

Em consonância, na Organização Pública de Saúde Campos há um calendário de educação permanente e ocorre a realização de reuniões de equipe. Nesse sentido, os seus gestores consideram “importante para o desenvolvimento dos trabalhos e integração do conhecimento de toda equipe aos objetivos almejados, viabilizando o bom relacionamento e mútua colaboração entre a gestão e colaboradores”.

Tal panorama é relevante uma vez que a gestão do conhecimento acontece quando a informação e o conhecimento fluem ‘das’ e ‘para’ as pessoas da organização. Na medida em que ocorre a aprendizagem individual e esta contribui para o processo de ação e socialização do conhecimento, tem-se a aprendizagem organizacional. Como consequência, modificam-se as experiências e competências a serem desenvolvidas pelos indivíduos por meio de documentos, registros, regulamentos e padrões da organização. Dessa maneira, fomenta-se a mudança de comportamento e de práticas organizacionais⁽²¹⁾.

Sendo assim, a gestão do conhecimento é facilitada, pois oportuniza “que as organizações e seus colaboradores utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais”⁽²¹⁾. Não obstante, dentre o conjunto de atividades que integra os esforços de gestão do conhecimento empregados pela Organização Pública de Saúde Serra tem-se o uso de protocolos e diretrizes com vistas ao registro e a retenção do conhecimento para posterior transmissão.

Por outro lado, na Organização Pública de Saúde Campos tais ações não são explícitas ou ainda formalmente instituídas. De acordo com os gestores, a instituição emprega *e-mail*, aplicativo de mensagens eletrônicas, mural físico e material impresso para disseminar informações. Contudo, não existem registros permanentes sobre protocolos próprios ou acerca da elaboração de diretrizes.

Portanto, pode-se inferir que a Organização Pública de Saúde Serra apresenta mecanismos mais favoráveis culturalmente à gestão do conhecimento. Essa premissa é reforçada pela afirmação do Respondente C ao enfatizar que “é através da troca de informações que cada indivíduo pode crescer dentro do seu meio de trabalho e, conseqüentemente, alavancar o bom êxito da instituição”.

Entende-se por cultura organizacional a identidade de uma organização, caracterizada pelo sistema de crenças, valores e atitudes compartilhadas entre os colaboradores que a compõem. É

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

justamente esse elemento do comportamento organizacional que permite distinguir uma organização de outra e representa as características desta funcionar e agir. Indo mais além, salienta-se que a cultura organizacional é manifestada e transformada por meio da experiência social compartilhada dos grupos⁽¹⁶⁾.

Nesse sentido, quando questionados sobre a transmissão e o compartilhamento de valores entre os colaboradores, os respondentes da Organização Pública de Saúde Serra afirmaram que os identificam no empenho dos colaboradores no andamento adequado do serviço e, conseqüente, também no desenvolvimento pessoal no trabalho. O Respondente B afirma: “[a própria organização] exige que estejamos sempre ativos e pensantes, desse modo, através de solicitações e estímulos, os valores e ideias se mostram”.

Por outro lado, na Organização Pública de Saúde Campos, em consenso, os respondentes enfatizam que o compartilhamento de valores e crenças não ocorre. Segundo eles, aspectos concernentes a elementos político-partidários são entraves para o desenvolvimento e a manutenção de uma cultura organizacional favorável, pois o protecionismo e o favoritismo prejudicam a eficácia gerencial e comprometem o desempenho da organização.

Nesse sentido, constatou-se que normas formalizadas para a prestação de serviços públicos tornam impessoal o atendimento aos usuários, o que facilita o encaminhamento a serviços especializados. Os resultados apontaram que quando há ausência de tais mecanismos institucionais, a decisão pende para a autoridade e passa a ser tomada sem critérios formais e parâmetros pré-definidos. Logo, há uma tendência de beneficiamento e de uso da autoridade como ‘moeda de troca’, o que politiza o processo.

Ademais, ressalta-se a necessidade de fomento à cidadania por meio de políticas que priorizem o desenvolvimento social, econômico e político em âmbito local. Ainda, complementa-se que o núcleo de profissionais em condições adequadas – respeito, motivação, autonomia – são normalmente os responsáveis pela diferença entre um desempenho (positivo ou negativo) dos resultados da organização⁽¹¹⁾.

No que tange às mudanças na organização e a implementação de novas atitudes ou processos, os resultados indicam um panorama dotado de contrapontos entre as duas organizações analisadas. Os respondentes da Organização Pública de Saúde Serra consideram que as mudanças ocorridas

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

foram marcantes – especialmente no período pandêmico – com a modificação de documentos, das tarefas e dos fluxogramas. Sendo assim, alinhar o conhecimento tácito e explícito nas informações, nas ideias e no compartilhamento de processos de trabalho são maneiras de converter o conhecimento de modo a viabilizar a sua aplicação pela organização⁽¹¹⁾.

Tal enfoque mostra-se especialmente importante, pois permite relacionar diretamente os dois constructos investigados – cultura organizacional e gestão do conhecimento. Nesse sentido, um estudo acerca dos protocolos no Hospital de Clínicas de Porto Alegre aponta que a criação de repositórios disponíveis às equipes multidisciplinares auxilia os colaboradores a acessarem novos conhecimentos e a introduzi-los em suas práticas. Salienta ainda que o registro do conhecimento e das experiências e configura como uma evidência de retenção do conhecimento em âmbito individual, mas havendo o compartilhamento este se torna organizacional⁽¹³⁾.

Ademais, “por meio do processo de gestão do conhecimento o servidor público pode assumir atitudes positivas em relação à aprendizagem e adotar valores éticos e morais”⁽⁹⁾. Sob esse mesmo aspecto, os resultados indicam uma espécie de aborrecimento na Organização Pública de Saúde Campos, cujos respondentes, em consenso, relatam que “quando não se consegue separar os interesses políticos do que é primordial para o desenvolvimento das ações, estas ficam prejudicadas e os servidores desmotivados e parciais (tomando partido). Isso gera um desgaste entre todos e prejudica o processo de trabalho, bem como o atendimento à população”.

Nesse sentido, constata-se que na Organização Pública de Saúde Campos a cultura organizacional mostra-se mais conservadora, sendo que ao invés da instituição funcionar como um sistema orientado com objetivos em comum manifesta-se dotada de restrições e limitações. Ou seja, o comportamento dos colaboradores tende a desfavorecer os processos organizacionais e a dificultar que a sua real finalidade seja atingida. Logo, a cultura organizacional configura-se como uma barreira para a melhoria da gestão do conhecimento, pois incidem entraves e resistência acentuada às mudanças.

O gestor é a pessoa responsável por estimular e promover mudanças na cultura da organização. Assim, este profissional deve criar condições, trabalhar prioridades e orientar o trabalho em equipe, focando na eficiência dos processos e atuando como agente de mudança. Assim, cabe à tal

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

profissional motivar os colaboradores e promover o trabalho em equipe, modificando comportamentos⁽²¹⁾.

Ademais, para a Organização Pública de Saúde Serra, mesmo havendo uma convergência dos respondentes que remete à uma cultura organizacional também conservadora, constata-se que estes conseguem perceber pequenas alterações em suas unidades de trabalho. Nesse sentido, o Respondente A, apesar de descrever a cultura como conservadora, aponta que tem percebido uma mudança para uma cultura orientada à inovação, o que “é visto como positivo para a organização, pois percebe os colaboradores como atores da mudança, envolvidos e fortalecendo a assertividade nas novas atividades”. De igual forma, o Respondente B também identifica na organização uma cultura de base conservadora, percebendo-a como resistente, mas com movimentos menos rígidos.

Não obstante, o Respondente C destaca que as novas implementações são recebidas de distintas maneiras entre os colaboradores. Isso porque geralmente as mudanças são encaradas com questionamentos e argumentações, mas por outras vezes são vistas como impositivas. Apesar disso, o respondente considera que o trabalho em equipe é bem-sucedido e a cultura organizacional mostra-se favorável.

Nesse sentido, os gestores foram indagados acerca dos aspectos positivos e negativos da cultura da organização onde trabalham. Por meio de uma nuvem de palavras têm-se a análise léxica do conteúdo obtido acerca de tal variável em ambas as organizações objetos de estudo. Salienta-se que a recorrência de termos é expressa pelo tamanho de cada palavra representada no conjunto, sendo que preposições e conjunções foram removidas. A Figura 1 apresenta a referida nuvem de palavras.

Figura 1 – Nuvem de palavras

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

Acerca da situação atual, nota-se que há uma convergência no compartilhamento de saberes, estimulados por processos de aprendizagens e capacitações recorrentes em ambas as instituições – mesmo que na Organização Pública de Saúde Campos esse processo ocorra de maneira acanhada e considerado até mesmo desacreditado.

Também se constatou que ambas as organizações utilizam de forma dinâmica recursos tecnológicos com vistas à disseminação de informações importantes entre as equipes, facilitando a comunicação. Outro achado pertinente diz respeito à existência de culturas heterogêneas, mesmo ambas as organizações apresentando o contexto semelhante e exercendo a mesma função social. Conquanto, na Organização Pública de Saúde Campos a cultura mais conservadora e até mesmo ‘fechada’ se retrata como barreira às mudanças, haja vista que os paradigmas estão vinculados a questões político-partidárias localmente instituídas e intrínsecas ao contexto social. Ou seja, aspectos ideológicos que destoam do objetivo essencial da organização configuram-se como empecilhos para a máxima eficácia dos processos de gestão do conhecimento.

Assim, para a melhoria da cultura organizacional nas organizações públicas investigadas, propõem-se estimular a aprendizagem contínua. Desse modo, pode-se permitir que seus colaboradores construam um entendimento compartilhado da função social da organização e esta adote estratégias para captar, estimular e gerir o conhecimento. Tal processo tende a contribuir significativamente para a valorização das pessoas, melhorando aspectos gerenciais no âmbito da área de recursos humanos.

Reconhecem-se as limitações da pesquisa realizada, sobretudo quanto à restrição à percepção dos gestores. Isto é, a opinião e as atitudes dos colaboradores dos demais níveis hierárquicos (tático e operacional) não foram consideradas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa em organizações públicas de saúde que atendem exclusivamente usuários do SUS, sugerem-se investigações futuras em outros entes públicos para compreender esse fenômeno de influência da cultura organizacional na gestão do conhecimento. Também, propõem-se para novos estudos, analisar a utilização de ferramentas tecnológicas empregadas pelas organizações que auxiliam no gerenciamento da informação. Outra proposta de pesquisa contempla a comparação entre organizações de saúde que receberam ou não certificado de acreditação hospitalar com vistas a mapear elementos da cultura organizacional que diferem entre si.

Referências

1. Stefano NM, Casarotto Filho N, Duarte Freitas MC, Martinez MAT. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* [Internet]. 2014; 4(1): 22-37. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4801006>
2. Bottentuit Junior JB, Azevedo AM. Gestão do conhecimento: em busca da excelência em gerenciamento de projetos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* [Internet]. 2021; 11(2): 26-41. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/163140>
3. Bem RM, Ribeiro Júnior DI. A gestão do conhecimento dentro das organizações: contribuição do bibliotecário. *Revista ACB* [Internet]. 2006; 11(1): 75-82. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/468>
4. Yafushi CAP, Almeida MFI, Vitoriano MCCP. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* [Internet]. 2019; 9(3): 4-20. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/148572>
5. Santos SA. *Gestão do conhecimento: Institucionalização e práticas nas empresas e instituições*. Maringá: Unicorpore, 2007.
6. Batista FF. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Rio de Janeiro: Ipea [Internet]. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>
7. Rosenberg G, Ohayon P, Batista FF. Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde no Brasil: diagnóstico de práticas. *Revista do Serviço Público* [Internet]. 2008; 59(1): 43-60. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/139>
8. Nonaka I, Takeuchi H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
9. Polanyi M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1983.
10. Bessant J, Tidd J. *Inovação e empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785

Mota MH, Fernandes AM, Anjos FEV

Gestão do conhecimento e cultura organizacional...

11. Robbins S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson, 2005.
12. Da Paula Braquehais A, Wilbert JW, Moresi EAD, Dandolini GA. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento revisão de literatura de 2009 a 2015. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento* [Internet]. 2017; 7: 80-93. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908257>
13. Schein EH. Cultura Organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2020.
14. Bleicher L, Bleicher T. Saúde para todos, já! 3. ed. Salvador: EDUFBA, 2016.
15. Pinto ER. Cultura organizacional e gestão do conhecimento: uma relação na gestão pública. Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Guaratinguetá, Guaratinguetá [Internet]. 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/181411>
16. Ventura PFEV. Cultura organizacional na gestão da qualidade e segurança do paciente em um hospital público universitário. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte [Internet]. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/37576>
17. Ruas R, Antonello C, Boff LH. Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.
18. Silva MCS. Pressões culturais e comportamentais na gestão de pessoas no setor público. In: Teixeira HJ, Bassotti IM, Santos TS. (Orgs.). Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: FIA/USP, 2014.

Participação dos autores na elaboração do artigo de revisão

Autor 1: Trabalhou na concepção teórica, coleta de dados, análise de dados e elaboração e redação final do texto.

Autor 2: Trabalhou na concepção teórica, análise de dados e redação final do texto.

Autor 3: Trabalhou na concepção teórica e redação final do texto.