



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

**CATIA CRISTINA SANTIAGO DA SILVA**

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO  
CONTINUADA DE FORMA A APOIAR O DESENVOLVIMENTO DO  
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2007**

**CATIA CRISTINA SANTIAGO DA SILVA**

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO  
CONTINUADA DE FORMA A APOIAR O DESENVOLVIMENTO DO  
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Área de concentração: Gestão da Informação

Linha de pesquisa: Fluxos de Informação

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>Marília Damiani Costa, Dr<sup>a</sup>

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

**CATIA CRISTINA SANTIAGO DA SILVA**

**ANÁLISE DO FLUXO INFORMACIONAL DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO  
CONTINUADA DE FORMA A APOIAR O DESENVOLVIMENTO DO  
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação de mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada pela Banca Examinadora em Florianópolis no dia 31 de agosto de 2007, atendendo às normas da legislação vigente da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

**Prof. Miriam Figueiredo Vieira da Cunha, Dr<sup>a</sup>.**  
Coordenadora do Curso

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Marília Damiani Costa, Dr<sup>a</sup>.**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientadora

---

**Prof. Maria Ines Tomaél, Dr<sup>a</sup>.**  
Universidade Estadual de Londrina  
Examinadora Externa

---

**Prof. Marcos Dalmau, Dr.**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinador

---

**Prof. Rosangela Schwarz Rodrigues, Dr<sup>a</sup>.**  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho certamente não seria realizado se não fosse com o apoio de muitas pessoas que acreditaram em mim, as quais neste momento faço questão de registrar a minha gratidão, embora haja possibilidade de esquecer de algumas outras.

A minha família por ter feito o melhor por mim e ainda compreender a minha ausência em alguns momentos.

Aos amigos que me incentivaram, deram atenção em momentos de dúvidas, relevaram os momentos de estresse. Especialmente alguns foram extremamente atenciosos como o Valério, Vanessa, Hermes e Sonali.

A UFSC, especialmente o PGCIN por ter acreditado na minha pesquisa, aos professores que desde o início da minha formação contribuíram com seus conhecimentos e que eficazmente cumpriram a sua missão. Ao CAPES pelo financiamento da pesquisa.

Ao professor Gregório por caminhar comigo em parte da minha pesquisa. Apesar das nossas diferenças aprendi muito com a sua maneira de trabalhar e sou grata pelo empenho na pesquisa.

A professora Marília por verdadeiramente acreditar no meu potencial, por ser mais que uma professora, uma amiga que resgatou o prazer do conhecimento científico e me guiou brilhantemente no desenvolvimento e conclusão da pesquisa, antes mesmo de ser a minha orientadora.

A banca examinadora por dedicar seu tempo e conhecimento apontando alguns aspectos que permitiram a melhoria da qualidade da pesquisa.

Ao Laboratório Médico Santa Luzia por contribuir com as informações para o desenvolvimento da pesquisa. Em especial aos colaboradores do NDRO por sempre me incentivarem a desenvolver uma proposta de mestrado, além de me atenderem tão cordialmente e especialmente minha consideração ao Fabiano Mattei por dedicar seu tempo me auxiliando nos dados da pesquisa.

E acima de tudo e de todos a minha maior gratidão a Deus pela inspiração, força sobrenatural nos momentos mais difíceis destes dois anos que passei por grandes lutas, pela sabedoria que me deu para fazer as conexões e contribuir para o desenvolvimento das pessoas que lerem o presente trabalho.

## RESUMO

SILVA, Catia Cristina Santiago da. **Análise do fluxo informacional do processo de educação continuada de forma a apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional**. 2007. 152 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O propósito desta pesquisa foi analisar o fluxo informacional do processo de educação continuada buscando identificar como o mesmo pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, descritiva, com análise de natureza quanti qualitativa, fazendo-se uso do procedimento de estudo de caso. O campo de investigação deste estudo foi o Laboratório Médico Santa Luzia. Os dados coletados por meio de entrevistas, questionários e documentos da organização pertinentes à educação continuada foram analisados e submetidos às técnicas de análise do conteúdo associada à análise de frequência de citação. Os resultados revelaram que: 1) o conhecimento organizacional se desenvolve à medida que sua base de conhecimento está bem alicerçada, seja no nível individual ou organizacional e para que isto ocorra as pessoas precisam das informações necessárias para promoverem o conhecimento. 2) é fundamental a validação e ampliação de fontes de informação para dar o suporte ao processo de educação continuada e 3) quando o conhecimento não é gerenciado perde-se a possibilidade de explorar o conhecimento organizacional como uma vantagem competitiva. Face aos resultados obtidos, conclui-se que: a) no nível individual o processo de educação continuada tem a responsabilidade de desenvolver as lacunas de conhecimento dos profissionais, sendo que a forma como estas informações chegam até os profissionais determinará o seu crescimento ou não; b) no nível organizacional o processo de gestão do conhecimento tem a função de fortalecer a base de conhecimento organizacional. Por meio das suas ações de criação, acesso, transferência e uso efetivo do conhecimento o processo de gestão do conhecimento facilita a obtenção da informação e a criação de novos conhecimentos.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Fluxo da Informação. Aprendizagem Organizacional. Educação Continuada. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

SILVA, Catia Cristina Santiago da. **Analysis of the information flow of the continued education process with the purpose of helping the organizational knowledge development.** 2007. 152 f. Dissertation (Master Degree in Information Science) – Post-graduation Program in Information Science of the Federal University of Santa Catarina, Florianopolis, 2007.

The purpose of this research was to analyze the information flow of the continued education process looking to identify the way it can help the organization's knowledge development. It is characterized as an exploratory research, described, with the quantitative and qualitative nature, using the case report procedure. The place of this study was Santa Luzia Medical Laboratory. Data was collected by the use of interviews, questionnaires and documents of the company related to continued education. Data was submitted to technical analyses of the content related to the frequency analyses of the citation. The results showed that: 1) The organizational knowledge develops according to its base of consolidation. 2) It is also important the validation and the amplification of the source of information in order to help the processes of continued education. 3) When knowledge isn't managed, there is the possibility of losing the organization's competitive advantage. In summary, it is concluded that: a) At the individual level the continued education process will close the knowledge gaps of the employees and the way that this information returns to the employees will or will not determine the organization's growth; b) Also at the organizational level this process has the function of increasing the base of knowledge. By using creative actions, access, transfer and effective use of knowledge this will be accomplished.

**KEY-WORDS:** Knowledge Management. Information Flow. Organizational Education. Continued Education. Personnel Management.

## RESUMEN

SILVA, Catia Cristina Santiago da. **Análisis de flujo informacional del proceso de educación continuada de forma para apoyar al desenvolvimiento del conocimiento organizacional**. 2007. 152 f. Disertación (Maestrado en Ciencia de Información) – Programa de Post-graduación en Ciencia de Información de la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

El propósito de esta pesquisa fué analizar el flujo informacional del proceso de educación continuada buscando identificar como el mismo puede apoyar el desenvolvimiento del conocimiento organizacional. Se caracteriza como una pesquisa exploratoria, descriptiva, con análisis de naturaleza cuanti y cualitativa, haciendo- uso de procedimiento de estudio del caso. El campo de investigación de este estudio fué el Laboratorio Médico Santa Luzia. Los datos fueron adquiridos por medio de entrevistas, cuestionarios y documentos de organización pertinentes à educación continuada, fueron analizados y sometidos à técnicas de análisis del contenido asociado y análisis de frecuencia de citación. Los resultados revelaron que: 1) el conocimiento organizacional se desenvuelve à medida que su base de conocimiento está bien consolidada, sea al nivel individual u organizacional y para que esto ocurra las personas precisan de las informaciones necesarias para promover el conocimiento. 2) és fundamental la evaluación y ampliación de fuentes de información para dar soporte al proceso de educación continuada y 3) cuando el conocimiento no és gerenciado se pierde la posibilidad de explorar el conocimiento organizacional como una ventaja competitiva. Hacia los resultados obtenidos, se concluye que: a) el nivel individual del proceso de educación continuada tiene la responsabilidad de desenvolver las lagunas de conocimiento de los profesionales, siendo que a forma como estas informaciones llegando hasta los profesionales determinará o su crecimiento o no; b) el nivel organizacional y proceso de gestión de conocimiento tiene la funcione de fortalecer la base del conocimiento organizacional. Por medio de sus acciones de creación, acceso, transferencia y uso efectivo de conocimiento del proceso de gestión del conocimiento, facilita la obtención de la información y la creación de nuevos conocimientos.

**Palabras Claves:** Gestión de conocimiento. Flujo de informacion. Aprendizaje organizacional. Educación continuada. Gestión de personas.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b>	Espiral do conhecimento .....	26
<b>Figura 2:</b>	Espiral da criação do conhecimento .....	27
<b>Figura 3:</b>	Estruturação do processo de gestão do conhecimento proposto por Bukowitz e Williams.....	31
<b>Figura 4:</b>	Etapas da gestão do conhecimento, com base na visão de Carbone et al (2005) .....	32
<b>Figura 5:</b>	Processamento da informação humana, com base na proposta de Mayer .....	46
<b>Figura 6</b>	Ciclo do aprendizado individual .....	47
<b>Figura 7</b>	Ciclo do aprendizado organizacional .....	47
<b>Figura 8:</b>	Modelo usual do processo de educação continuada proposto por Marras (2002).....	58
<b>Figura 9:</b>	Modelo do processo de educação continuada baseado na proposta de competências .....	59
<b>Figura 10:</b>	Visualização dos elementos de análise.....	76
<b>Figura 11:</b>	Fluxo da pesquisa .....	81
<b>Figura 12:</b>	Certificados de qualidade do Laboratório Médico Santa Luzia.....	86
<b>Figura 13:</b>	Organograma do Laboratório Médico Santa Luzia .....	90
<b>Figura 14:</b>	Fluxo da informação da 1ª etapa do processo de educação continuada.....	98
<b>Figura 15:</b>	Fluxo da informação da 2ª etapa do processo de educação continuada.....	99
<b>Figura 16:</b>	Fluxo da informação da 3ª etapa do processo de educação continuada .....	101
<b>Figura 17:</b>	Fluxo da informação da 4ª etapa do processo de educação continuada .....	102
<b>Figura 18:</b>	Fluxo da informação das etapas do processo de educação continuada .....	103



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b>	Teorias de aprendizagem.....	40
<b>Quadro 2:</b>	Comparativo das diferenças de aprendizado entre crianças e adultos.....	43
<b>Quadro 3:</b>	Elementos de análise: processo de educação continuada.....	78
<b>Quadro 4:</b>	Elementos de análise: fluxo da informação.....	79
<b>Quadro 5:</b>	Elementos de análise: gestão do conhecimento.....	80
<b>Quadro 6:</b>	Classificação dos treinamentos do Laboratório Médico Santa Luzia.....	91

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b>	Tempo na empresa .....	88
<b>Gráfico 2:</b>	Tempo na atividade desenvolvida.....	89
<b>Gráfico 3:</b>	Ações de Gestão do Conhecimento desenvolvidas pelo processo de educação continuada.....	108

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b>	Tempo na empresa.....	87
<b>Tabela 2:</b>	Tempo na atividade desenvolvida.....	89
<b>Tabela 3:</b>	Barreiras no aprendizado.....	96
<b>Tabela 4</b>	Ações de Gestão do Conhecimento desenvolvidas pelo processo de educação continuada.....	108
<b>Tabela 5</b>	Formas de compartilhamento do conhecimento.....	111

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 O PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	18
1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA</b> .....	<b>21</b>
2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	21
<b>2.1.1 Tipos de conhecimentos nas organizações</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.2 Gestão do conhecimento</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1.3 Contribuição da Ciência da Informação no processo de gestão do conhecimento</b> .....	<b>34</b>
2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	36
<b>2.2.1 Teorias de aprendizagem</b> .....	<b>39</b>
<b>2.2.2 Processos de aprendizagem organizacional</b> .....	<b>44</b>
2.3 EDUCAÇÃO CONTINUADA: UM PROCESSO CONTÍNUO DE APRENDIZAGEM.....	48
<b>2.3.1 O processo de educação continuada</b> .....	<b>55</b>
<b>2.3.2 Fluxo informacional</b> .....	<b>60</b>
<b>2.3.3 Gestão por competências e a educação continuada</b> .....	<b>63</b>
2.4 ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE .....	66
2.5 SÍNTESE DA BASE TEÓRICA DA PESQUISA .....	69
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>72</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	72
3.2 CAMPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	73
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	74
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	76
3.5 DESIGN DA PESQUISA .....	81
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	82

<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>83</b>
4.1 LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA – ESTUDO DE CASO .....	83
<b>4.1.1 Identificação dos respondentes da pesquisa</b> .....	<b>86</b>
4.2 O PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DO LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA .....	89
<b>4.2.1 Visão e objetivo do processo de educação continuada</b> .....	<b>94</b>
<b>4.2.2 Aprendizagem organizacional: estratégias e barreiras</b> .....	<b>94</b>
4.3 O FLUXO INFORMACIONAL DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA .....	97
<b>4.3.1 Fontes e canais de informação</b> .....	<b>104</b>
<b>4.3.2 Disponibilização, acesso, tratamento e utilização das informações</b> .....	<b>105</b>
4.4 AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DESENVOLVIDAS PELO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA .....	107
<b>4.4.1 Identificação do gerenciamento do conhecimento</b> .....	<b>109</b>
<b>4.4.2 Formas de compartilhamento do conhecimento</b> .....	<b>111</b>
<b>4.4.3 Valorização do conhecimento</b> .....	<b>112</b>
<b>4.4.4 Detentores do conhecimento</b> .....	<b>113</b>
<b>4.4.5 Mapeamento das competências</b> .....	<b>114</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>115</b>
5.1 CONCLUSÕES PARCIAIS .....	115
5.2 SUGESTÕES .....	120
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	121
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>122</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado aos gestores dos setores</b> .....	<b>131</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento</b> .....	<b>133</b>
<b>APÊNDICE C – Carta de apresentação à empresa</b> .....	<b>134</b>
<b>APÊNDICE D – Carta de apresentação aos gestores</b> .....	<b>135</b>
<b>APÊNDICE E – Carta de apresentação a coordenadora de treinamento e desenvolvimento</b> .....	<b>136</b>
<b>APÊNDICE F – Glossário encaminhado aos gestores junto com o questionário .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE G – Respostas dos questionários aplicados aos gestores dos setores</b> .....	<b>139</b>

<b>APÊNDICE H – Respostas da entrevista com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento .....</b>	<b>150</b>
---	------------

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto empresarial, no qual informações e tecnologias estão globalizadas, as empresas procuram um diferencial para superar seus concorrentes. Este diferencial está no conhecimento e capacitação do maior ativo das empresas: as pessoas. O conhecimento está se tornando, rapidamente o recurso principal de economia, e a forma como as organizações gerenciam determinará o sucesso em um ambiente caótico de negócios, que está cada vez mais competitivo (McDonald, Knox e Payne, 2001).

Nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem capacitados e comprometidos. Sendo assim percebe-se o papel fundamental do processo de educação continuada na organização à medida que o mesmo produz resultados significativos para todos os envolvidos por meio do desenvolvimento das pessoas.

Entende-se que o processo de educação continuada tem como responsabilidade desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades das pessoas, formando assim as competências dos profissionais. Sendo que para que ocorra o desenvolvimento das pessoas é necessário que haja o compartilhamento das informações, e este processo é constituído por canais de informação.

A formação profissional somente gera competência inovadora quando alicerçada no questionamento, que supõe o compartilhamento do conhecimento. Entretanto, este conhecimento transmitido por sua vez gera novas necessidades de conhecimento, e assim por diante, numa seqüência interativa que estimula as pessoas e aumenta a competência organizacional. Neste aspecto a gestão do conhecimento tem muito a contribuir para o processo de educação continuada através dos seus processos que governam a criação, disseminação e a utilização do conhecimento na organização.

Sendo assim, com o desenvolvimento da pesquisa foi possível analisar o fluxo informacional do processo de educação continuada buscando identificar como o mesmo pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Para profundidade do estudo, a pesquisa foi desenvolvida tendo como referencial para análise o fluxo informacional do processo de educação continuada do Laboratório Médico Santa Luzia, haja vista que o mesmo há 13 anos tem desenvolvido o processo de gerenciamento das pessoas acompanhando as tendências de gestão.

## 1.1 O PROBLEMA

O conhecimento organizacional é produto da interação do conhecimento tácito, explícito e outros tipos de conhecimentos com diferentes denominações existentes na organização. Entretanto é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento na organização que haja compartilhamento dos conhecimentos existentes em um fluxo dinâmico garantindo um ciclo sinérgico de interações do conhecimento.

Olhar o conhecimento organizacional de uma forma mais sistêmica implica em migrar de pensar o conhecimento de uma maneira mais estática para um modo mais dinâmico de criação e compartilhamento do conhecimento. Sendo que o processo de criação e compartilhamento implica no processo de aprendizagem, e o aprendizado nas organizações nunca para, está em constante evolução. E neste contexto de constante necessidade de novos conhecimentos é que surge a importância do processo de educação continuada.

O processo de educação continuada é constituído por etapas interligadas entre si, as quais são compostas por insumos de informação, fontes de informação e produtos estabelecendo-se assim o fluxo da informação no processo de educação continuada. Sendo que estas informações que permeiam o fluxo da informação do



processo de educação continuada constituem a base para o desenvolvimento do conhecimento na organização.

O Laboratório Médico Santa Luzia valoriza o conhecimento e constantemente desenvolve atividades para proporcionar o crescimento das pessoas. As informações no processo de educação continuada do Santa Luzia percorrem por um ciclo dinâmico, o qual será analisado buscando identificar como o mesmo pode sustentar o conhecimento organizacional.

Diante do desafio de gerenciar o conhecimento organizacional de uma forma mais sistêmica foi delineada a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como o fluxo informacional existente no processo de educação continuada pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional?**

## 1.2 OBJETIVOS

A presente pesquisa ao longo do seu desenvolvimento tem como objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o fluxo informacional do processo de educação continuada buscando identificar como o mesmo pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A presente pesquisa tem por finalidade as seguintes particularidades:

- a) Conhecer o processo de educação continuada;
- b) Descrever o fluxo informacional no processo de educação continuada;
- c) Identificar ações desenvolvidas no processo de educação continuada que apóiam o conhecimento organizacional;
- d) Propor ações de melhorias para o aperfeiçoamento do processo de educação continuada;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Espera-se que o conhecimento existente na organização seja um diferencial. Entretanto isto ocorrerá a medida que a organização atue como agente organizador do conhecimento existente, tornando-o aplicável, integrado e gerando novo conhecimento.

Davenport e Prusak (1999, p. xv) declaram que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Entende-se que o conhecimento organizacional se torna mais produtivo quando as informações são devidamente compartilhadas e aplicadas, logo se espera a eficácia do gerenciamento do conhecimento e a das fontes e canais de informação.

Justifica-se ainda a realização da pesquisa o fato de que desenvolver uma análise do fluxo informacional existente no processo de educação continuada permitirá compreender como o mesmo pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Possibilitando assim a organização aproveitar mais as informações relativas ao processo de aprendizagem na organização, identificando as barreiras e utilizando mais eficazmente o conhecimento existente.

Outra motivação para elaboração desta pesquisa baseia-se no fato de que a aproximação da Gestão de Pessoas com a Gestão do Conhecimento é um tema atual e pouco explorado na Ciência da Informação.

Ressalta-se também que com os resultados da pesquisa e sugestões, a organização terá subsídios para avaliar alguns aspectos do fluxo da informação e aperfeiçoar o processo de educação continuada.

#### 1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A pesquisa agrega conhecimentos pertinentes ao comportamento da informação no processo do aprendizado no trabalho, sendo este fato relevante para área da Ciência da Informação, haja vista que a informação é objeto de estudo da área.

Considera-se que é caracterizado como o objetivo desta área de concentração e linha de pesquisa desenvolver estudos e pesquisas relacionados aos processos envolvidos nos fluxos informacionais, no qual a pesquisa está baseada. Sendo ainda que ao identificar as ações que apóiam o conhecimento organizacional será analisado através dos princípios da gestão do conhecimento.

Considerando que o profissional da informação tem uma atuação interdisciplinar, a pesquisa estará demonstrando mais uma área que este profissional pode contribuir com sua competência.

Tendo em vista que a presente pesquisa se propõe analisar o processo de educação continuada com base no seu fluxo informacional, a mesma está concentrada na área de Gestão da informação e segue a linha de pesquisa de Fluxos de Informação.

Com base em alguns levantamentos em bases de dados de teses e dissertações não foram localizadas pesquisas que analisassem o fluxo da

informação no processo de educação continuada. Além do Laboratório Médico Santa Luzia não ter desenvolvido nenhuma pesquisa no fluxo da informação do processo de educação continuada, demonstrando assim a originalidade da pesquisa.

Outro aspecto que demonstra o diferencial da pesquisa reside no fato da mesma demonstrar o impacto do fluxo da informação no processo de educação continuada frente ao desenvolvimento do conhecimento individual e organizacional.

### 1.5 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo distribuído os assuntos nos capítulos da seguinte maneira:

No primeiro, de caráter introdutório é apresentado, de forma geral o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos a serem alcançados e a relevância da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, a qual teve como intuito o suporte teórico para as interpretações, sendo abordados os temas conhecimento organizacional, tipos de conhecimento nas organizações, gestão do conhecimento, a contribuição da Ciência da Informação para a gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, teorias da aprendizagem, processo de aprendizagem organizacional, educação continuada, fluxo informacional e organizações prestadoras de serviços na área da saúde.

No terceiro capítulo são abordados os procedimentos metodológicos aplicados à pesquisa, constituído assim da caracterização do trabalho, campo e delimitação da pesquisa e instrumentos e técnicas de análise de dados.

O quarto capítulo apresenta o caso a ser estudado e os resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, recomendações e sugestões.

Ao final em Bibliografia estão listadas as obras utilizadas ao longo do trabalho e como apêndices estão os instrumentos de coleta de dados com suas respectivas cartas de apresentação, bem como um glossário.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA

Com o intuito de fundamentar o desenvolvimento de algumas questões que auxiliarão no desenvolvimento da pesquisa, no presente capítulo serão abordados alguns aspectos sobre o conhecimento organizacional, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, educação continuada, fluxo informacional e organizações prestadoras de serviço na área da saúde.

### 2.1 CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O termo “conhecimento” sempre foi muito utilizado, entretanto, nesta era, devido o valor dado ao conhecimento, elevou-se a utilização deste termo mais que em outras épocas. Fato este, que alguns pensadores, como Drucker (1999, p.30) denomina o momento atual de “era do conhecimento”. Contudo, percebe-se que não existe um conceito único sobre conhecimento, o conceito dependerá do contexto em que o termo é empregado.

Drucker (1999, p.30), afirma que o conhecimento é “informação eficaz em ação, focalizada em resultados”. Este conceito chama a atenção para a compreensão de que informação é diferente de conhecimento, pois muitas vezes os termos “informação” e “conhecimento” são utilizados como termos similares.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), definem que a informação é um meio ou material necessário para extrair ou construir o conhecimento. Os autores consideram a informação como um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorados nas crenças e compromissos do seu detentor. Olhando para a organização pode-se observar um repositório de informação codificada e não codificada utilizada para o cumprimento dos seus objetivos. Informações estas que devidamente trabalhada podem ser transformadas em conhecimento para a organização.

Para que haja a absorção do conhecimento na organização é necessário salientar que primeiramente ocorre o processo de aprendizagem. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 52), analisam várias definições de aprendizagem organizacional das principais teorias econômicas, administrativas e organizacionais e todas elas enfatizam que é fundamental compreender como as organizações criam novos conhecimentos. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente, sendo o conhecimento individual transformado em conhecimento organizacional.

Sobre o conhecimento, Sveiby (1998, p. 44), interpreta que é uma “capacidade de agir”, ou seja, ele entende que a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada pelo processo de saber. Percebe-se neste conceito uma característica prática do conhecimento, a medida que a pessoa decodifica a informação recebida e muda a sua forma de pensar ou fazer ela gera um novo conhecimento.

O conhecimento gera um impacto no comportamento das pessoas a medida que proporciona uma reflexão sobre a forma de pensar e fazer as coisas, neste sentido Davenport e Prusak (1999, p. 6) entendem que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e “insight” experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Numa visão mais abrangente, Bukowitz e Williams (2002, p. 18), definem que “o conhecimento é qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nas pessoas, ou seja, derivada de processos, de sistemas e da cultura organizacional”.

O conhecimento organizacional compreende a junção dos conhecimentos existentes na organização. Vieira (1993) define o conhecimento organizacional como os recursos humanos capacitados, pelos sistemas de absorção (estruturas informacionais, tecnológicas e educacionais internas e externas à organização) e integração permanente dos novos conhecimentos necessários. O conhecimento individual dos colaboradores, bem como o conhecimento registrado em diversas

mídias e o conhecimento gerado interagem na organização fazendo surgir novos conhecimentos.

Uma outra definição é a de Probst, Raub, Romhardt (2002) onde o conhecimento é o conjunto total, compreendendo a cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Inclui a teoria e prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. Sendo este conhecimento teórico e prático fundamental para eficácia dos processos operacionais da organização.

O conhecimento pela sua estrutura possui características peculiares. Sveiby (1998, p. 35), em *a nova riqueza das organizações*, baseado na proposta de Polanyi destaca as quatro características do conhecimento:

*O conhecimento é tácito* – os indivíduos mudam ou adaptam os conceitos a luz de suas experiências e reintegram a linguagem utilizada para expressá-lo. Este tipo de conhecimento é aquele utilizado como ferramenta para lidar com o que se está sendo focalizado:

*O conhecimento é orientado para a ação* - constantemente geram-se novos conhecimentos por meio da análise das impressões sensoriais que recebemos e perdemos as antigas. Essa qualidade dinâmica do conhecimento refletida em verbos como aprender, esquecer, lembrar e compreender;

*O conhecimento é sustentado por regras* - existem regras também para processar o conhecimento de forma consciente e inconsciente. Com o tempo criam-se no cérebro inúmeros padrões que agem como regras inconscientes de procedimento para lidar com todo tipo de situação concebível e,

*O conhecimento está em constante mutação* - quando pela linguagem, o conhecimento tácito se torna estático, podendo então, ser focalizado para fins de reflexão. Como sempre se sabe mais do que se expressa, o resultado é que o que foi articulado e formalizado é menos do que aquilo que se sabe de modo tácito.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96), apresentam um modelo de criação do conhecimento organizacional que passa por cinco fases. A primeira fase que corresponde ao conhecimento tácito compartilhado. Na segunda fase o conhecimento tácito, já compartilhado, transforma-se em explícito na forma de um



novo conceito. Na terceira fase o conceito precisa ser justificado, quando a organização decidirá se deve persegui-lo. Na quarta fase o conceito se transforma em arquétipo ou protótipo do produto final. E na quinta fase ocorre a difusão interativa do conhecimento, que pode ocorrer tanto interna como entre as organizações, a partir da criação do arquétipo pode ser desencadeado um ciclo de criação do conhecimento em todos os níveis da organização.

Percebe-se que os conceitos de conhecimento refletem visões distintas e que certamente fazem alusão a tipos de conhecimentos diferentes existentes na organização, as quais serão abordadas a seguir.

### **2.1.1 Tipos de conhecimentos nas organizações**

Existem diferentes tipos de conhecimentos nas organizações, sendo classificados com denominações diferentes por alguns autores.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), partem da premissa que o conhecimento humano, classifica-se em dois tipos, *conhecimento tácito* e *explícito*. O conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelas pessoas, sendo este mais difícil de formalizar e até mesmo de transferir, pois possui uma qualidade pessoal. O conhecimento tácito pode ser segmentado na dimensão técnica e na dimensão cognitiva. Pode-se considerar este tipo de conhecimento como a base do conhecimento organizacional. Enquanto o conhecimento explícito é o conhecimento codificado, que é transmissível em uma linguagem formal e sistemática. O conhecimento explícito é facilmente encontrado nas organizações numa forma codificada em regras e procedimentos.

Para Shin, Holden e Schmit (2001) o conhecimento é classificado em três tipos: *convicção em mente* – refere-se a informação personalizada ou o estado cognitivo de saber; *processo* – diz respeito aos processos detalhados relacionados à aplicação ou aplicabilidade que dependem das capacidades interativas dos usuários e o outro tipo de conhecimento é o *objetivo* – refere-se a informação verdadeira ou

útil num contexto, o conhecimento que pode ser aplicado, armazenado e manipulado.

Figueredo (2005, p. 46) também classifica o conhecimento em três tipos: *conhecimento tácito* - aquele contido na cabeça das pessoas; *conhecimento explícito* - resultante do conhecimento tácito. Pode ser a materialização ou a representação do conhecimento de alguém para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, preservado, compreendido e assimilado por outros; e o *conhecimento potencial* – freqüentemente está relacionado ao conhecimento que se pode obter e extrair a partir da análise em grandes volumes de dados.

Independentemente dos conceitos e tipos de conhecimentos existentes percebe-se que o conteúdo de cada tipo de conhecimento interage entre si, contribuindo como uma forma de diferenciação num mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68), elaboraram a estrutura conceitual da teoria da criação do conhecimento sob a dimensão epistemológica e ontológica. Descrevem que as formas de interação do conhecimento tácito e explícito interagem, e esta interação executa quatro processos principais da conversão do conhecimento, que são:

*Socialização - conhecimento tácito para o tácito*: refere-se ao processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Os autores ainda afirmam que sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do indivíduo.

*Externalização - conhecimento tácito para o explícito*: refere-se ao processo de articulação do conhecimento em conceitos explícitos, por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Conforme os autores, dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

*Combinação - conhecimento explícito para o explícito*: processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimentos. Este modo de conversão do

conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito.

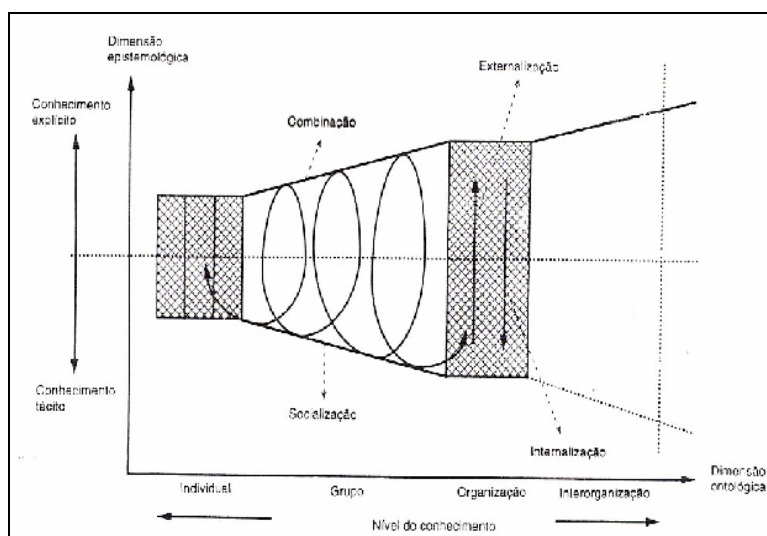
*Internalização - conhecimento explícito para o explícito:* está intimamente relacionado aos processos de aprender fazendo, de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, por meio da aplicação do conhecimento formal nas atividades de trabalho.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) ainda afirmam, que o conteúdo do conhecimento por cada modo de conversão é naturalmente diferente. A socialização gera o que pode ser chamado de conhecimento compartilhado. Enquanto a externalização gera o “conhecimento conceitual”. Já a combinação dá origem ao “conhecimento sistêmico” e a internalização produz o “conhecimento operacional”. A figura 1, a seguir, demonstra a espiral do conhecimento.



**Figura 1:** Espiral do conhecimento  
**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

A organização não pode criar conhecimento por si mesmo, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre no grupo. Os conhecimentos existentes na organização interagem entre si na espiral do conhecimento, que segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82) começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. A Figura 2 a seguir demonstra esta interação na espiral da criação do conhecimento.



**Figura 2:** Espiral da criação do conhecimento  
**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

Percebe-se que os conhecimentos na organização são distintos, mas a sua interação promove o crescimento do conhecimento organizacional. Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 136), entendem que “o conhecimento pode ser distinto entre conhecimento do indivíduo, do grupo, da organização e da rede de interagentes”.

O conhecimento na organização é dinâmico e requer que o seu processamento e uso sejam eficientes. A mera existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca ajuda, ele só é um ativo corporativo quando está acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade, conforme Davenport e Prusak (1999, p. 21). E com o intuito de contribuir para a eficácia no processo de gerenciamento do conhecimento, as organizações tem contado com o apoio da gestão do conhecimento.

### 2.1.2 Gestão do conhecimento

As organizações de maneira geral para manter a competitividade buscam obter cada vez mais eficiência e eficácia, qualidade, inovação e vantagem competitiva. E entender como o conhecimento que a empresa tem pode ser usado para estas finalidades é um dos objetivos da gestão do conhecimento.

Davenport e Prusak (1999, p. 61) ao desenvolverem um entendimento do conhecimento organizacional afirmam que a gestão de conhecimento pode ser vista como esforço para aumentar a eficiência dos mercados do conhecimento. Os autores reforçam que todas as atividades desenvolvidas relacionadas à geração, codificação e uso do conhecimento aprimoram a operação dos mercados do conhecimento.

Existem vários conceitos sobre gestão do conhecimento. Na visão de Falcão e Bresciani Filho (1999, p. 162), a gestão do conhecimento é o “processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seus acervos de conhecimento para atingir seus objetivos”. Os autores ao cruzarem o conhecimento com o objetivo da organização ressaltam o aspecto estratégico da gestão do conhecimento.

Rowley (1999) afirma que a gestão do conhecimento é a maneira como as organizações têm-se desenvolvido em busca de uma cultura de troca de conhecimento. A autora ainda salienta que a organização pode ter objetivos diferentes em relação a gestão do conhecimento. Quanto aos objetivos da gestão do conhecimento Figueiredo (2005, p.45) destaca alguns:

“Sedimentar a memória da empresa, criar instrumentos de prontidão a respostas (internas e externas), fortalecer processos produtivos, melhorar serviços e produtos oferecidos, tornar o compartilhamento das informações e conhecimentos mais dinâmico na velocidade que a organização necessita, alavancar a inovação e a gestão competitiva, operar de modo otimizado, encurtar o tempo de desenvolvimento de produtos e respostas aos clientes e mercados em geral, melhorar o atendimento aos clientes e o relacionamento com os *stakeholders*, aumenta a autonomia dos empregados, atrair e manter os melhores colaboradores, facilitar a obtenção da informação e criação... ”.

Moran (1999 apud THIVES JUNIOR, 2000, p. 30) declara que a gestão do conhecimento é representada por um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento no âmbito das organizações. Ressalta-se neste conceito a existência do conjunto de processos com o mesmo objetivo, pois se sabe que uma única ação não tem o mesmo efeito para a eficácia da administração do conhecimento organizacional.

Com outro conceito, mas também dentro da visão de processo, Kanaane e Ortigoso (2001, p. 55) definem a gestão do conhecimento como um “processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégia na vida de uma organização”. Percebe-se neste conceito o papel estratégico da gestão do conhecimento, haja vista que quando se aplica devidamente o conhecimento ocorre o aumento dos ativos de conhecimentos da organização.

Corroborando com o conceito de Kanaane e Ortigoso (2001, p. 55), Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 19), definem que “a gestão do conhecimento tem a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por processos externos a empresa”.

A gestão do conhecimento traz uma abordagem inovadora, abrangente, integradora e pragmática para gerar resultados efetivos para a organização a partir do que seus membros sabem e aprendem no próprio trabalho, TEIXEIRA FILHO (2001, p.11). Supõe-se que quanto mais conhecimento adquirido maior o capital intelectual da organização e conseqüentemente melhor será a sua representatividade na área de atuação.

Outra visão que expressa o impacto da gestão do conhecimento no capital intelectual é a de Bukowitz e Williams (2002, p. 17), que definem a gestão do conhecimento é o “processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

Para Figueiredo (2005, p. 4) a gestão do conhecimento é compreendida como um estilo de gestão e liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos. O autor complementa que resulta da adoção de um conjunto de medidas, projetos, ações e posturas coerentes entre si e em torno dos conhecimentos relevantes à organização, além de um compromisso contínuo firmado entre as pessoas, a aprendizagem e o ensino constante.

Diante dos vários conceitos, pode-se entender a importância da gestão do conhecimento nas organizações à medida que ficam claras as suas finalidades no contexto organizacional. Neste aspecto podem-se citar algumas finalidades, entre elas, Figueredo (2005, p. 7) afirma que a gestão do conhecimento permite:

Maximizar os índices de aprendizagem organizacional, melhorar a criação e a utilização do conhecimento por todos na organização, disseminar informações importantes, potencializar a transferência e o conhecimento, documentar e reutilizar informações resultantes de experiências, erros, acertos e melhores práticas a fim de otimizar a eficiência operacional, intensificar a inovação, melhorar o nível de satisfação dos clientes, alimentar a produtividade, acelerar o processo de criação de novos produtos e serviços, aumentar a colaboração e o trabalho em equipe, melhorar os produtos e serviços, aumentar a capacidade de ação a partir do conhecimento de uma infinidade de outras coisas.

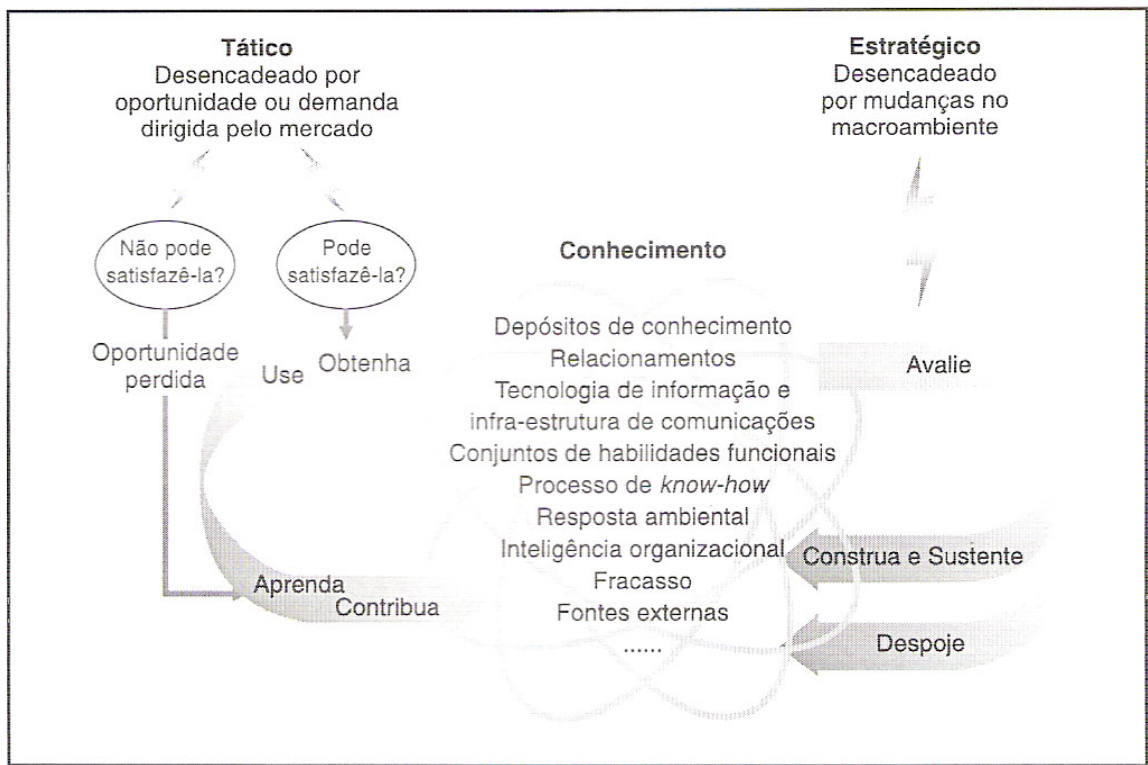
Um grande motivador pelo interesse das organizações pela gestão do conhecimento está atrelado as suas várias dimensões. Entre elas: dimensão estratégica - uma vez que conhecimento é o diferencial competitivo nas organizações, saber gerir o conhecimento terá um papel estratégico. Outra dimensão está relacionada ao trabalho intelectual - pois a maioria das tarefas não é executada mecanicamente, ou seja, demanda conhecimentos para executar suas atividades profissionais. E também a dimensão tecnológica - percebe-se que a tecnologia da informação e a telecomunicação destacaram-se nesta nova economia, e fornecem recursos para a gestão do conhecimento, a qual dinamizará o fluxo do conhecimento nas organizações.

Entende-se que a gestão do conhecimento para gerar resultados efetivos, deve ser um processo (entrada, meio, saída) sincronizado. Pois se o conhecimento devidamente absorvido pelas técnicas e ferramentas apropriadas for integrado com o processo de identificação, tratamento e difusão do conhecimento certamente permitirão o melhor uso deste conhecimento.

O processo de gerir o conhecimento nas organizações, passa por algumas etapas. Bukowitz e Williams (2002, p. 24), propõem um modelo composto por quatro etapas táticas e três etapas estratégicas.

As etapas táticas são: **obtenha** – é a etapa que se preocupa com a obtenção dos dados, informação e conhecimento que as pessoas precisam, bem como o acesso a estes; **utilize** – tem a preocupação de estabelecer o tipo de ambiente que são encorajadas a criatividade, a experimentação e a receptividade a novas idéias; **aprenda** – busca achar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como as pessoas trabalham e **contribua** – concentra-se em tornar o conhecimento individual disponível para toda a organização.

As etapas estratégicas são: **avalie** – a avaliação assegura que a organização seja capaz de discernir com que qualidade o conhecimento dela posiciona-se a respeito dos seus mercados alvo; **construa e mantenha** – assegura que o futuro conhecimento mantenha a organização viável ou competitiva e **descarte** – procura obter benefícios significativos despojando-se do conhecimento que não satisfaz mais os seus objetivos estratégicos. A figura 3 a seguir apresenta o modelo proposto por Bukowitz e Williams.

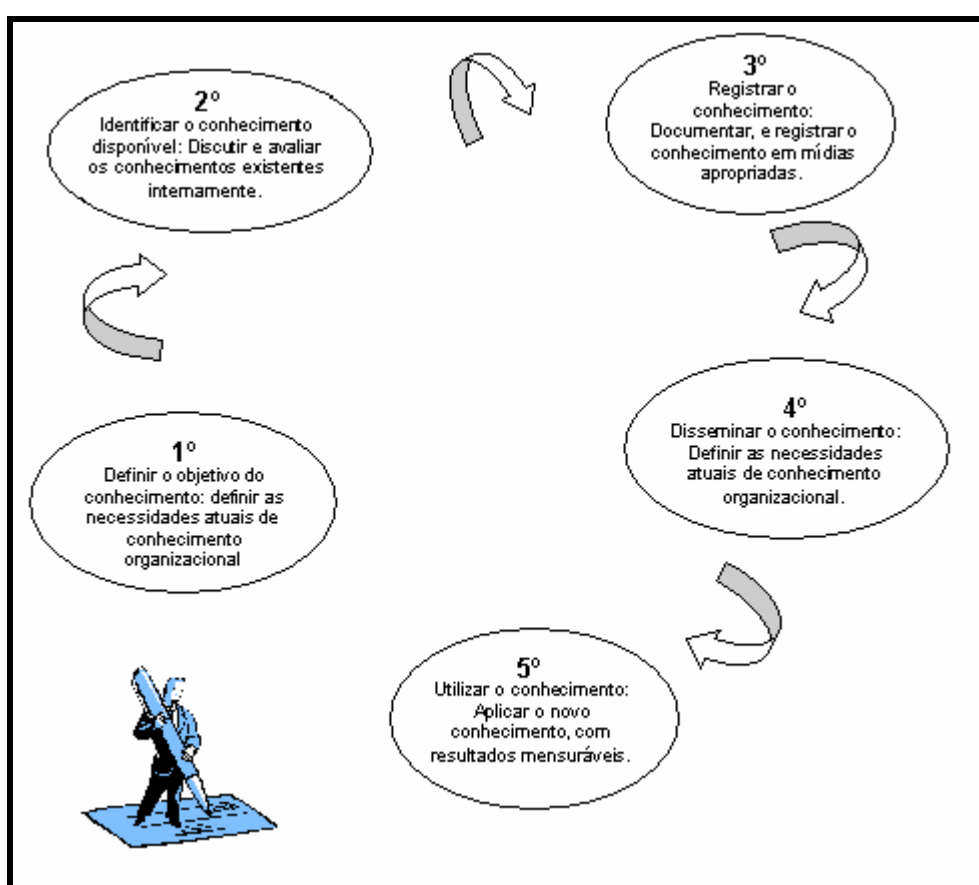


**Figura 3:** Estruturação do processo de gestão do conhecimento proposto por Bukowitz e Williams  
**Fonte:** Bukowitz e Williams (2002, p. 24)

Carbone et al (2005, p. 90), propõem um modelo composto por cinco etapas: na **primeira etapa** é realizada a definição do objetivo do conhecimento – tem o



como propósito descrever as necessidades futuras de conhecimento organizacional; na **segunda etapa** é identificado o conhecimento disponível – objetiva tornar o conhecimento disponível; na **terceira etapa** é registrado o conhecimento – tem como propósito manter o conhecimento existente; na **quarta etapa** é disseminado o conhecimento - objetiva definir metas de distribuição de conhecimentos relevantes para os lugares corretos e na **quinta etapa** é realizado a utilização do conhecimento – objetiva garantir o sucesso dos processos de aprendizagem. Pode-se visualizar a interação destas etapas conforme o esquema da figura a seguir:



**Figura 4:** Etapas da gestão do conhecimento, com base na visão de Carbone et al (2005)

A cada etapa são desenvolvidas ações com objetivos distintos, entretanto, todas as etapas contribuem para a criação, acesso, transferência e o uso efetivo do conhecimento como forma de vantagem competitiva para as organizações.

Em todas as etapas do fluxo da gestão do conhecimento as pessoas são determinantes, pois o conhecimento está nas pessoas, passa pelas pessoas e é compartilhado pelas pessoas. Percebendo-se assim uma relação mútua da Gestão

de Pessoas e a gestão do conhecimento nas organizações. Pois as pessoas ajudam a fluir o processo de gestão do conhecimento e o conhecimento possibilita o desenvolvimento das competências nas organizações sejam públicas, privadas ou sem fins lucrativos.

Para que a gestão do conhecimento tenha sucesso numa organização ela deve contar com o comprometimento das pessoas e ter a responsabilidade compartilhada. Davenport e Prusak (1999, p.164) classificam as pessoas que integram este processo em três tipos: os profissionais (especialistas, pessoas mais qualificadas), os gerentes (pessoas nomeadas por superiores hierárquicos para liderar uma organização com a finalidade de alcançar metas definidas), o pessoal do suporte (auxiliam os profissionais e gerentes) e o líder (pessoas competentes tanto do ponto de vista profissional quanto organizacional).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 175) afirmam que nenhum departamento ou grupo de especialistas tem responsabilidade exclusiva na gestão do conhecimento, e classificam as pessoas envolvidas em profissionais do conhecimento (funcionários da linha de frente e gerentes de linha responsáveis pelo acúmulo e geração do conhecimento), engenheiros do conhecimento (gerentes de nível médio responsáveis pela conversão do conhecimento) e os gerentes do conhecimento (altos gerentes responsáveis pela gestão do processo total).

As pessoas responsáveis pelo gerenciamento do conhecimento na organização desenvolvem várias práticas com o intuito de aumentar o conhecimento organizacional. Carbone et al (2005, p. 92) apresentam como principais práticas de gestão do conhecimento as seguintes atividades: portais do conhecimento, trilhas de aprendizagem, banco de talentos, oficinas de melhores práticas, *e-learning*, memória técnica, workshops, fóruns, comunidades de práticas virtuais, mapeamento de competências, memória organizacional, codificação de conhecimento explícito, disseminação por meio da internet, sistema de educação continuada, enciclopédia de talentos e gestão de talentos.

Quanto aos objetivos das atividades desenvolvidas pela gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 179) ao analisarem 31 projetos em 20

empresas diferentes constataram que todos os projetos tinham em comum três tipos de objetivos: repositórios de conhecimento (colocar os conhecimentos incorporado num depósito onde possa ser facilmente armazenado e recuperado), acesso e transferência do conhecimento (promover o acesso ao conhecimento ou facilitação de sua transferência entre os indivíduos) e ambiente do conhecimento (estabelecer um ambiente propício à gestão do conhecimento).

Todavia, para facilitar o processo da gestão do conhecimento a Ciência da Informação tem muito a contribuir, principalmente no que concerne ao fluxo da informação, tendo em vista que as informações provenientes dos processos na organização são geradas e tratadas por meio do fluxo da informação.

### **2.1.3 Contribuição da Ciência da Informação no processo de gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento é campo multidisciplinar, cujos aspectos envolvem a gestão da informação, a tecnologia da informação, a comunicação interpessoal, o aprendizado organizacional, as ciências cognitivas, a motivação, o treinamento e a análise de processos, conforme Thives Júnior (2000, p. 32). E como campo multidisciplinar, conta com a contribuição da Ciência da Informação, pois como ciência que investiga as propriedades e comportamento da informação, congrega conhecimentos valiosos para o processo de gestão do conhecimento.

Rees e Saracevic (1977 apud PINHEIRO e LOUREIRO, 1995, p. 43), definem a Ciência da Informação como “um ramo de pesquisa que toma sua substância, seus métodos e suas técnicas de diversas disciplinas para chegar a compreensão das propriedades, comportamento e circulação de informação”. Este conceito expressa o caráter multidisciplinar da Ciência da Informação.

Outra visão que demonstra a contribuição da Ciência da Informação para o gerenciamento do conhecimento na organização é a de Boroko (1968 apud PINHEIRO e LOUREIRO, 1995, p. 43), que define como a disciplina que investiga as

propriedades e o comportamento da informação, as forças que governam o fluxo da informação e os meios de processamento para acesso e uso otimizados. Ressalta-se que a otimização do acesso e uso da informação facilita o gerenciamento do conhecimento.

A Ciência da Informação tem um caráter eminentemente interdisciplinar, sendo este um aspecto que enriquece a sua contribuição para a gestão do conhecimento, pois reúne várias visões de áreas diferentes.

A Ciência da Informação é tradicionalmente definida, em termos institucionais (de acordo com classificações de agências como Capes e CNPq e divisões internas nas várias universidades), como uma “ciência social aplicada”, conforme Araújo (2003, p. 1). Agregando assim uma visão social, humana e tecnológica para construção da base da gestão de conhecimento.

Outro aspecto relevante a ser destacado em relação a Ciência da Informação está centrada no fato de contribuir para o desenvolvimento do indivíduo e do ambiente. Neste aspecto, Barreto (1998, p. 1) afirma que a Ciência da Informação tem como objetivo criar condições para a reunião da informação institucionalizada, sua distribuição adequada, para um público que, ao julgar sua relevância, a valorize para o uso com intuito de semear o desenvolvimento do indivíduo e dos espaços que este habita.

Saracevic (1998, p.47) declara que a Ciência da Informação é um campo dedicado às questões científicas e a prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso das necessidades da informação.

As informações utilizadas e geradas pelos processos existentes na organização constituem o fluxo de informação da mesma. A identificação e o conhecimento da estrutura e do funcionamento do fluxo da informação representam condições fundamentais à gestão do conhecimento. Sendo assim, a Ciência da Informação, como ciência que estuda o fluxo da informação, torna dinâmica a gestão

do conhecimento à medida que promove melhores condições para aquisição, tratamento e distribuição da informação.

Certamente que poderiam ser citadas várias outras contribuições da Ciência da Informação na gestão do conhecimento, mas diante das listadas, percebe-se que esta ciência tem muito a agregar, principalmente porque o seu objeto de estudo (a informação) é base para o conhecimento. E o conhecimento na organização será a base para o processo de mudança promovido pela aprendizagem organizacional.

## 2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Diante de um cenário de constantes mudanças ocorridas no ambiente organizacional, exigência dos clientes por profissionais competentes, adaptação às novas tecnologias, a aprendizagem torna-se um fator fundamental nas organizações.

De acordo com Falcão (1984, p. 20) a aprendizagem pode ser definida como uma modificação relativamente duradoura do comportamento, através do treino, experiência, observação. Sendo este um processo pessoal, gradual, cumulativo e integrativo.

Na visão de Pfromm Netto (1987, p.1) a aprendizagem, é um processo interno pessoal, que acontece dentro do aprendiz. Mas, só as ações manifestas ou os comportamentos do aprendiz – o que este faz, diz ou produz - permitem a um observador externo concluir se houve ou não aprendizagem, na extensão e com as proficiências desejáveis.

Os conhecimentos relevantes para os membros das organizações são adquiridos por meio da ação e da reflexão, idéia difundida primeiramente por autores como Donald Schön e Chris Argyris e mais recentemente por aqueles empenhados em compreender o processo de aprendizagem gerencial, conforme Gherardi et al (1998, p. 274).

Sobre aprendizagem organizacional, Peter Senge foi um dos grandes contribuintes com a elaboração das cinco disciplinas. Senge (1998, p.39-46) afirma que cada disciplina proporciona uma dimensão vital na construção das organizações realmente capazes de aprender, de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas altas aspirações. As disciplinas são:

*Domínio pessoal* – é disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetem nosso mundo.

*Modelos mentais* – são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e agir. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar limitações em nossas formas atuais de ver o mundo.

*Visão compartilhada* – envolve as habilidades de descobrir imagens de futuro compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o construir uma visão compartilhada. Estimula o compromisso com o longo prazo.

*Aprendizagem em equipe* – desenvolve a habilidade dos grupos buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. Esta disciplina começa com o diálogo, a capacidade dos membros deixarem de lado idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar em conjunto.

*Pensamento sistêmico* – é um quadro de referência conceitual, um conjunto e conhecimentos e ferramentas desenvolvidas ao longo dos últimos 50 anos para esclarecer padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. O pensamento sistêmico é a quinta disciplina, pois integra as outras, fundindo-se em um corpo coerente de teoria e prática.

No contexto organizacional a aprendizagem tem sido utilizada com objetivos diferentes. Chiavenato (1999, p. 296) declara que aprendizagem organizacional tem sido utilizada para se referir a uma cultura de aprimoramento das pessoas.

Figueredo (2005, p. 101) afirma que a aprendizagem pode ser conceituada como um processo de aquisição do conhecimento e da capacidade de usá-lo. Ela é resultado da prática, da experiência, da reflexão crítica, da observação, das relações

sociais, das interações com o meio externo, sendo capaz de produzir mudanças significativas no comportamento das pessoas.

O aprendizado organizacional compreende as ações do indivíduo, da organização e do ambiente organizacional. Onde o processo é constituído por transferência de conhecimento que ocorre no nível individual, do grupo e da organização. Entretanto, é relevante considerar a temática da disciplina aprendizagem em equipe proposta por Senge, inclusive neste aspecto Senge (1998, p. 264) enfatiza que indivíduos aprendem o tempo todo, porém ainda não acontece o aprendizado organizacional. Mas, se as equipes aprendem, elas tornam-se um microcosmo para a aprendizagem em toda a organização.

Outro aspecto da aprendizagem organizacional refere-se aos elementos que constituem o aprendizado organizacional. Wardman (1996) declara que os elementos necessários para o aprendizado são um conjunto de ferramentas, um contexto para o aprendizado e um cenário estruturado para conduzir experimentos.

Nas organizações o aprendizado é muito dinâmico e contínuo e contribui para o desenvolvimento da competência das pessoas. Kanaane e Ortigoso (2001, p.57) ressaltam que as organizações são sistemas de aprendizagem, ou seja, possuem processos formais, informais e estruturas para aquisição, o compartilhamento e a utilização de conhecimento e de habilidades.

Teixeira (2005, p. 134) ao explicar sobre aprendizagem organizacional afirma que a aprendizagem nas organizações configura-se como um campo multidisciplinar, o que leva, por um lado, à construção conceitual a partir de uma abordagem ampliada, e por outro, uma certa ambigüidade conceitual. Dentre as várias definições de aprendizagem organizacional, algumas ressaltam a necessidade da mudança comportamental para a aprendizagem; outras apontam para novas formas de pensamento, enquanto outras ainda descrevem como um processo que se desenvolve ao longo do tempo e associam-no com aquisição de conhecimento e melhora de desempenho.

Entretanto, independente da base conceitual adotada, é fundamental compreender o processo do aprendizado e as teorias de aprendizagem que norteiam o desenvolvimento organizacional.

### **2.2.1 Teorias de aprendizagem**

As pessoas aprendem de formas diferentes, possuem estilos de desenvolver o processo de aprendizado diferente e definem a sua forma de criar e repassar o conhecimento. Para Senge (1998, p. 315), o processo de aprendizagem na organização dá-se oferecendo-se condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e com ele interagir. Sendo que para facilitar este processo de aprendizado as organizações têm utilizado princípios das teorias de aprendizagem.

As teorias da aprendizagem descrevem a forma pela qual uma pessoa aprende o que as torna intimamente ligadas aos conceitos propostos pela epistemologia, conforme Waal e Telles (2004).

De maneira geral, pode-se afirmar que as teorias de aprendizagem estabelecem a dinâmica envolvida nos atos de ensinar e aprender. São elas que definem hipóteses ou modelos de como o ser humano aprende e seus métodos pedagógicos, isto é, maneiras de proceder diante de algumas situações.

Existem várias teorias de aprendizagem, dentre elas destaca-se de acordo com Falcão (1984), Mizukami (1986), Pfromm Netto (1987), Soares (2002), Branco (2004), Moura, Azevedo e Mehlecke (2006) as seguintes teorias:



TIPO DE APRENDIZAGEM	AUTOR	DESCRIÇÃO
Visão Gestaltista	George Katona – psicólogo alemão	Existência de três tipos fundamentais de tarefas de aprendizagem. O primeiro corresponde a tarefas que só podem ser aprendidas por meio de decoreação. O segundo tipo é o de tarefas que jamais serão aprendidas se a pessoa não captar as relações essenciais existentes dentro de cada uma delas. E a última, há certas tarefas que podem ser aprendidas tanto por meio de decoreação como pela melhor captação das relações estruturais existentes no material a ser aprendido.
Quatro critérios de Aguayo	Alfredo M. Aguayo – pedagogo porto-riquenho	Classificação da aprendizagem segundo quatro critérios. Primeiro conforme a finalidade que o aprendiz tem em vista. Segundo conforme a categoria ou nível de quem aprende. Terceiro conforme as diferentes modalidades de aprendizagem empregadas. E o quarto de acordo com o método específico empregado pelo aprendiz.
Proposta eclética de Hilgard	Ernest R. Hilgard – psicólogo	Propõe quatro categorias essenciais: aprendizagem por condicionamento clássico, aprendizagem por condicionamento operante, aprendizagem de resposta múltipla e aprendizagem cognitiva.
Aprendizagem significativa de Rogers	Carl Rogers – psicólogo	Refere-se a dois tipos fundamentais de aprendizagem. A primeira é aprendizagem de material que não possui significado pessoal para o aprendiz, não envolve seus sentimentos, não repercute nele, nem tem referência para a totalidade do indivíduo. A segunda é a aprendizagem cheia de sentido, que tem uma qualidade de envolvimento pessoal - com toda a pessoa em seus aspectos sensoriais e cognitivos.
O cognitivismo de Ausubel	David Ausubel – pedagogo	Tem em vista especificamente a aprendizagem escolar quando propõe uma classificação de dois tipos: aprendizagem por recepção versus aprendizagem por descoberta e aprendizagem automática versus aprendizagem significativa.
Gagné Cinco situações cinco resultados	Robert M. Gagné	Apresenta principais categorias de aprendizagem de duas maneiras: em função das formas básicas de aprendizagem (aprendizagem de sinal, aprendizagem de estímulo-resposta, aprendizagem de associação verbal, cadeia ou encadeamento e aprendizagem da informação verbal) e em função dos resultados ou conseqüências desta (habilidade intelectual, estratégia cognitiva, conhecimento verbal, habilidade motora e atitude).
Taxinomia de Bloom	Benjamin S. Bloom	A classificação de Bloom propõe três tipos de domínios educacionais. Domínio cognitivo, domínio afetivo e domínio psicomotor.
Proposta Paidéia	Adler e demais membros do grupo de educadores Paidéia	Estabelece um quadro de três colunas, baseados na aquisição de conhecimento organizado, o desenvolvimento de habilidades intelectuais e ampliação da compreensão, introspecção e da apreciação estética.
Abordagem construtivista ou interacionista de Piaget	Jean Piaget	Defende a idéia que a evolução do conhecimento científico teve três fases bem claras: fase empírica, fase diagnóstica e fase da aplicação. Segundo Piaget, o conhecimento se constrói na interação do sujeito com o objeto. Estruturas não estão pré-formadas dentro do sujeito, são construídas.
Behaviorismo ou condutivismo de Skinner	B. F. Skinner	A aprendizagem seria basicamente uma mudança de comportamento. O mais importante seria, depois de se ensinar, pedir que o estudante execute o que se ensinou e corrija-lo imediatamente. A esta seqüência de eventos Skinner chamou de <i>contingências do reforço</i> .

**Quadro 1:** Teorias de aprendizagem. Continua...

**Fonte:** Elaborado com base em Falcão (1984), Mizukami (1986), Pfromm Netto (1987), Soares (2002), Branco (2004), Moura, Azevedo e Mehlecke (2006).

TIPO DE APRENDIZAGEM	AUTOR	DESCRIÇÃO
Empirismo de Locke	John Locke	Afirma que o homem não pode atingir a verdade definitiva, pois tem nos fatos, e não nele, a fonte principal para tal explicação. Refuta a idéia das teorias inatas e com isso destaca a importância da educação e da instrução na formação do homem.
Montessori	Maria Montessori	É um dos mais populares métodos educacionais. Inicialmente para crianças portadoras de deficiências e depois aplicado em crianças não excepcionais, partindo do princípio de que o método desenvolvia a inteligência.
Watson	J. B. Watson	Realizou estudos sobre a influência do meio no comportamento animal e humano, a partir de um programa de estímulo e resposta. Todo estímulo eficaz provoca sempre uma resposta imediata, de alguma espécie.
Insight	Wolfgang Kohler, psicólogo alemão	Fundamenta-se na idéia que o insight é a forma em que a aprendizagem se dá "de estalo", quando se consegue ver dentro da situação.
Reflexão	John Dewey	O autor defende a idéia que aprender é aprender a pensar, e pensar é "inquirir, investigar, examinar, provar, sondar, para descobrir uma coisa nova ou ver o que já é conhecido. O uso do pensamento permite o crescimento do ser humano como pessoa e o aprimoramento das relações entre os homens".
Construtivismo –sócio interacionista	Lev Semenovitch Vygotsky	O conhecimento é um produto da interação social e da cultura. Concebe o sujeito como um ser eminentemente social e o conhecimento como produto social. A preocupação de Vygotsky está nas relações entre o pensamento verbal e a linguagem.
Inteligências múltiplas	Howard Gardner	Enfatiza que no processo de ensino, deve-se procurar identificar as inteligências mais marcantes em cada aprendiz e tentar explorá-las para atingir o objetivo final, que é o aprendizado de determinado conteúdo. Divide em 8 categorias de inteligências.
Freinet	Célestin Freinet	Procura estimular a capacidade de criação e expressão, longe das restrições impostas pela escola tradicional. Nasceu da observação da grande separação existente entre o dia-a-dia e a escola, e do fato de o interesse demonstrado pelas crianças pelo meio social ser muito maior que pelos textos escolares.
Waldorf	Criado na Alemanha por Rudolf Steiner,	A aprendizagem varia conforme a faixa etária: 0 a 7 anos, por imitação; 7 a 14 por vivências emocionais e 14 a 21 por cognição intelectual.
Wallon	Henri Wallon	A gênese da inteligência para Wallon é genética e organicamente social, ou seja, "o ser humano é organicamente social e sua estrutura orgânica supõe a intervenção da cultura para se atualizar". Nesse sentido, a teoria do desenvolvimento cognitivo de Wallon é centrada na psicogênese da pessoa completa.
Freire	Paulo Freire	Não desenvolveu uma teoria da aprendizagem, mas seus postulados sobre a pedagogia problematizadora e transformadora enfatizam uma visão de mundo e de homem não neutro. Assim o homem é um ser no mundo e com o mundo.

**Quadro 1:** Teorias de aprendizagem Conclusão.

**Fonte:** Elaborado com base em Falcão (1984), Mizukami (1986), Pfromm Netto (1987), Soares(2002), Branco (2004), Moura, Azevedo e Mehlecke (2006).

Dentre as teorias de aprendizagens, Branco (2004, p. 1) destaca que as mais utilizadas no Brasil são de Piaget, Freinet, Montessori e Waldorf. Mais recentemente as idéias do norte-americano Howard Gardner (inteligências múltiplas) começaram a ser difundida, conforme destaque apresentado no quadro 1.

As teorias de aprendizagem são úteis à organização, e não existe uma única teoria certa ou unicamente útil, o que é importante é identificar a que mais atende as necessidades e se adapta a cultural organizacional. Figueiredo (2005, p.104) afirma que uma ou outra teoria de aprendizagem sempre poderá ser mais bem utilizada e adaptada às circunstâncias ou necessidades específicas da empresa ou iniciativa, podendo se moldar à cultura empresarial e ao público alvo, e se mostrar mais adequado ao conhecimento a ser transferido, sendo fundamental compreendê-las para extrair o máximo proveito de cada uma delas.

Entretanto, é fundamental compreender que muitas teorias estão baseadas em princípios da pedagogia que tem como objetivo a educação de crianças (ser dependente do mundo adulto) e não necessariamente aplicam-se da mesma forma na educação de adultos (ser independente, crítico, determinado). Daí surge a necessidade de agregar princípios andragógicos.

De acordo com Wilbert (2002, p. 60) no Brasil, andragogia é um termo pouco conhecido, porém, desde 1960, Paulo Freire vinha estudando e construindo uma metodologia contemplando as peculiaridades do aprendizado do adulto. Wilbert baseado na definição de Malcolm Knowles, define andragogia como a “arte e ciência de orientar adultos a aprenderem”. Etimologicamente, andragogia deriva do grego ANER (adulto) e AGOGUS (conduzir/guiar), ou seja, guiar o adulto a aprender.

Os adultos diferem das crianças em vários aspectos, e em situações de aprendizagem os adultos já possuem um autoconceito a cerca do que necessitam ou buscam, já possuem uma experiência adquirida pelas suas atividades de vida, se interessam por aquilo que contribui para melhorar o seu desempenho e enfrentar os desafios. Cavalcante (2001 apud WILBERT, 2002, p. 61) apresenta um quadro comparativo apontando as principais diferenças de aprendizado entre crianças

(pedagogia) e de adultos (andragogia), o quadro 2 a seguir apresenta a comparação.

CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM	PEDAGOGIA	ANDRAGOGIA
Relação professor/ aluno	Professor é o centro das ações, decide o que ensina, como ensinar e avaliar a aprendizagem.	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no aluno, na independência e na auto-gestão da aprendizagem.
Razões da aprendizagem	Criança (ou adulto) deve aprender o que a sociedade espera que saiba (seguindo um currículo padronizado).	Pessoas aprendem o que realmente precisam saber (aprendizagem para a aplicação prática na vida diária).
Experiência do aluno	O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor.	A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e da solução de problemas em grupo.
Orientação da aprendizagem	Aprendizagem por assunto ou matéria.	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para se chegar a solução.

**Quadro 2:** Comparativo das diferenças de aprendizado entre crianças e adultos.

**Fonte:** Cavalcante (2001 apud WILBERT, 2002, p. 61)

Figueiredo (2005, p.104) ao abordar sobre as teorias da aprendizagem ressalta que estas podem ser bastante úteis à gestão do conhecimento. Algumas delas poderão orientar o planejamento de muitas iniciativas. A aplicação delas de maneira eficaz, dentro do contexto da cultura organizacional e dos resultados almejados poderá gerar resultados muito positivo a gestão do conhecimento.

Em relação às teorias de aprendizagem, deve-se concordar com Betini (2002) quando afirma que as teorias da aprendizagem se adaptam a educação empresarial na medida que atendem aos interesses dela.

Em suma, é importante compreender que as teorias de aprendizagem não devem ser consideradas sistemas imutáveis, pois elas evoluem com a história, com os costumes e com as preocupações de cada era vivida, sendo ela a base do processo de aprendizagem. Além de ser um referencial para a organização avaliar os programas de capacitação, atuação das pessoas envolvidas no processo de aprendizagem, os conteúdos e as estratégias de ensino utilizadas.

## 2.2.2 Processos de aprendizagem organizacional

Diante das constantes mudanças decorridas de novas tecnologias, fatores econômicos ou sociais, as organizações têm utilizado várias estratégias para facilitar o processo de aprendizagem organizacional.

Santos (1978) afirma que o processo de ensino-aprendizagem visa transmitir cultura que permita ao ser humano compreender sua condição humana e ajudá-lo a viver favorecendo, ao mesmo tempo, um modo de pensar aberto e livre. Ressalta-se que este processo envolve vários fatores nos quais a pessoa passa por etapas até concluir o processo de aprendizado.

Na organização o profissional adquire os conhecimentos que proporcionam o seu desenvolvimento, contudo o processo de aprendizagem é gradual. Daft e Weick (1984, p. 286) sugerem que o conceito de aprendizagem em ambientes de trabalho envolve três estágios: o primeiro estágio é o **monitoramento**, (provêm os gerentes de dados ambientais). O segundo estágio é a **interpretação** (caracteriza-se por dar significado aos dados). E o quarto estágio é a **aprendizagem** (é o processo de colocar teorias cognitivas em ação).

De maneira geral, o processo de aprendizagem é tudo que ocorre quando a pessoa aprende. Sendo que algumas organizações adotam modelos teóricos para acelerar o processo de aprendizado. Pinheiro e Rodrigues (1999) salientam que o processo de ensino aprendizagem depende do modelo teórico/conceitual adotado que orienta a escolha das estratégias a serem empregadas e medidas avaliativas.

Em relação às bases conceituais de aprendizagens, Zani (2005) declara que dentre as classificações mais citadas são: a *tradicional* - centrada no professor, onde a aprendizagem significa aquisição da informação, não havendo criatividade ou transformação; a *comportamentalista* – ocorre quando a aprendizagem pode ser obtida através da prática reforçada; a *cognitivista* – ocorre quando se concebe a aprendizagem com possibilidade de novos questionamentos após a assimilação mental do objeto a ser aprendido, uma vez que o aluno é capaz de integrar

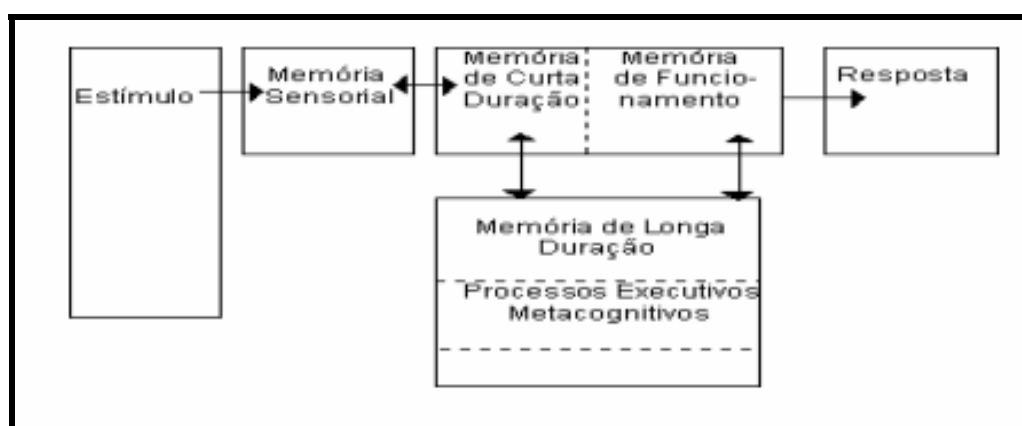
informações e processá-las num exercício operacional de sua inteligência; *sociocultural* – tem o caráter reflexivo, desenvolve a consciência crítica no aluno e a *humanista* – ocorre quando o ensino é centrado na pessoa do aluno, envolvendo-o como um todo, valorizando seus sentimentos e conhecimentos sobre o assunto a ser enfocado com significado especial.

De acordo com a base teórica utilizada as fases no processo de aprendizagem diferem. Entretanto, para que ocorra o aprendizado, primeiramente a pessoa passa pelo processamento da informação. Neste aspecto, Pfrom Netto (1987, p. 80) alerta que a noção central no processamento de informação é a de que os seres humanos assimilam informações do ambiente, transformam essa informação de acordo com processos centrais que, em princípio, são compreensíveis, e usam essa informação transformada como base para futuros comportamentos. O autor salienta, que o processamento da informação é um processo contínuo, dinâmico e complexo, o qual passa por três estágios: a entrada da informação, o processamento da informação e a saída.

Boruchovitch (1999, p. 8) baseado no modelo de Mayer descreve o processamento da informação humana composto por: estímulo, memória sensorial, memória curta duração, memória de funcionamento, memória de longa duração, processos executivos, processos metacognitivos e resposta. O modelo que começa com um estímulo do ambiente, posteriormente a informação entra no Sistema de Memória Sensorial (Registro Sensorial). A informação aqui é, então, guardada brevemente até que ela possa entrar no Sistema de Memória de Curta Duração (também chamada de Memória de Funcionamento). A informação que não entra no Sistema de Memória de Curta Duração é perdida. Ao sair do Registro Sensorial e entrar no Sistema de Memória de Curta Duração, a informação é transformada através de um processo de codificação. A maneira pela qual a informação é codificada e integrada na memória, bem como a extensão e profundidade da integração afetam a facilidade com que a informação pode ser recuperada, posteriormente.

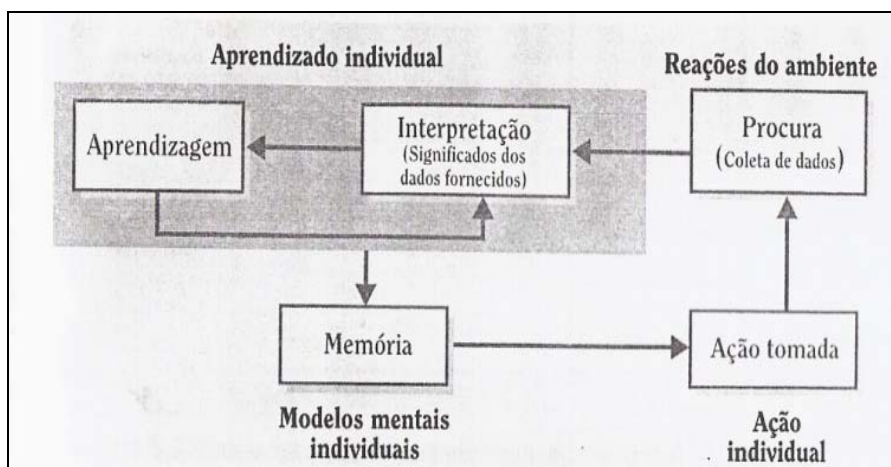
Como o fluxo da informação no sistema humano é organizado em torno de se alcançar algum objetivo, existe um número de Processos de Controle que opera no

sistema de memória de curto prazo, dotando-lhe de flexibilidade para lidar com a informação. Esses Processos Executivos de Controle focalizam a atenção, manipulam a informação, organizam e assistem a recuperação da informação. Os Processos Metacognitivos são processos que os indivíduos utilizam para controlar o seu próprio pensamento. Os Processos Executivos de Controle são partes do Sistema de Processamento da Informação. Esses processos controlam os processos cognitivos envolvidos no ato de aprender monitorando e dirigindo o progresso das atividades cognitivas. A figura 5, a seguir, apresenta o processamento da informação humana.



**Figura 5:** Processamento da informação humana, com base na proposta de Mayer  
**Fonte:** Boruchovitch (1999, p. 8)

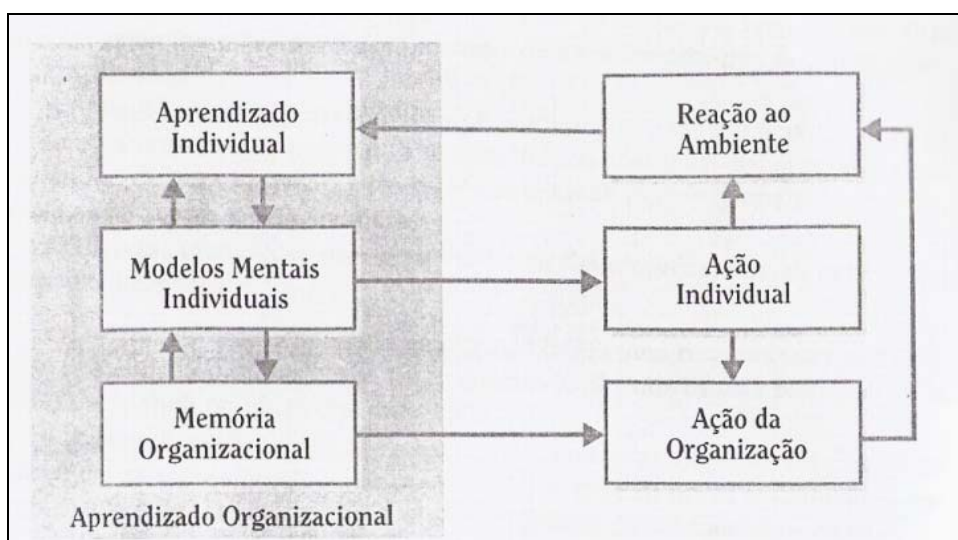
As informações processadas são fundamentais para que ocorra o processo de aprendizado. Angeloni (2002, p. 82) alerta que o grande desafio para as organizações é compreender o que significa aprendizagem, como ela ocorre no indivíduo e como se processa a transferência dessa aprendizagem individual para a organizacional, a fim de poder gerenciar e alavancar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional favorável. A autora afirma que no aprendizado individual a pessoa assimila um novo dado, reflete sobre as experiências passadas, chega a uma conclusão e, em seguida, age. A figura 6 a seguir descreve o ciclo de aprendizagem individual.



**Figura 6: Ciclo do aprendizado individual**

Fonte: Angeloni (2002, p. 82)

A aprendizagem individual é fundamental, principalmente por que ela formará o aprendizado organizacional. Quanto a aprendizagem organizacional, Angeloni (2002, p. 83) afirma que corresponde a forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho de modo cada vez mais eficiente. Pode-se observar na figura 7 a seguir o ciclo do aprendizado organizacional, onde as ações individuais se convertem em ações organizacionais, produzindo resultados.



**Figura 7: Ciclo do aprendizado Organizacional**

Fonte: Angeloni (2002, p. 83)



No processo de aprendizagem podem existir aspectos que prejudiquem o desenvolvimento organizacional. Neste aspecto Figueredo (2005, p.103) declara que as barreiras de aprendizagem, que afetam tanto o desempenho individual quanto o coletivo, se acham presentes no indivíduo ou fora dele, sendo identificadas em grupos, posturas radicais dos líderes e gerentes, nos processos, na própria estrutura física da empresa e cultura organizacional, o autor cita alguns exemplos de barreiras de aprendizagem:

Resistência à mudança, limitações de ambiente físico e espaço, burocracias e formalidades excessivas, limitações de tempo, desinformação, falta de perspectivas de futuro, limitações da contextualização prática do conhecimento a ser adquirido, desconforto e insegurança, ausência de confiança nos líderes e gerentes imediatos, ceticismo, problemas emocionais e físicos ligados a capacidade de aprendizagem, baixa capacidade de aprendizado, baixa capacidade de retenção e absorção, dificuldades para memorização, desinteresse, falta de curiosidade intelectual, desmotivação, falta de foco e planejamento de vida, falta de humildade, falta de prazer na leitura e pesquisa, falta de orientação, comodismo, hierarquias muito rígidas, má distribuição e deficiência no uso do poder, falta de recursos e preconceitos limitadores ou influenciadores de falsa realidade.

É um fato que as organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem, sendo assim, eliminar as barreiras permitirá que o conhecimento flua livremente na organização, facilitando assim o processo de educação continuada.

### 2.3 EDUCAÇÃO CONTINUADA: UM PROCESSO CONTÍNUO DE APRENDIZAGEM

Desde que o homem nasce, inicia-se um intenso processo de descobertas e aprendizagem que passa por vários estágios, entre eles família, convívio social, escola e empresa.

O aprendizado nas organizações também nunca para, está em constante evolução, e neste contexto de intensa necessidade de novos conhecimentos é que surge a importância do processo de educação continuada. Leite e Pereira (1991) ao escreverem sobre educação continuada enfatizam que esta é uma estratégia que as

organizações necessitam para atingir as metas e objetivos. Com intuito de atender as necessidades de conhecimento, este processo deve propiciar novos saberes que levem à execução adequada do trabalho e prepare o profissional para desempenhar potenciais que permeiem a maneira de agir, de compreender e de organizar as condutas no cotidiano.

O processo de educação continuada além de propiciar dinâmicas que revelem outras formas do indivíduo perceber o mundo, possibilita a tomada de consciência para a necessidade de formação profissional, oportunizando meios para que o indivíduo desenvolva suas potencialidades, conforme Padilha (1991).

De acordo com Teixeira (2005, p. 151), na literatura encontram-se inúmeras definições para os termos educação permanente ou educação continuada. Os termos mais comumente encontrados tanto no discurso escolar como nas instâncias organizacional-administrativas sobre a formação humana são: reciclagem, treinamento, aperfeiçoamento, capacitação, educação permanente, formação continuada, educação continuada, formação permanente, educação contínua, educação recorrente, requalificação profissional, desenvolvimento profissional e reciclagem contínua. Diante de tantos nomes citados certamente que a nomenclatura adotada pela organização dependerá da visão que a organização tem do processo de aprendizado.

Para Bagnato (1999) a educação continuada é um processo que está presente por toda a vida dos indivíduos que convivem em contínuas transformações de uma sociedade que produz novas tecnologias, novos conhecimentos, movimentando as possibilidades e os saberes profissionais, conduzindo a necessidade da continuidade da formação destes indivíduos.

Considerando que as organizações dependem de profissionais competentes para atingir seus objetivos, fica clara a importância da educação continuada. A educação continuada é o elemento essencial para desenvolver as pessoas em qualquer instituição, como um processo integral, dinâmico e participativo que corrobora com a implementação de práticas educativas, conforme Oguisso (2000).

Na visão de Mundim (2002, p. 63), a educação continuada é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em sua vida institucional.

A exigência de profissionais qualificados cresce a cada ano. Wilbert (2002, p. 38) declara que a partir dos anos 80, novas formas de organizações e de gestão modificaram estruturalmente o mundo do trabalho onde o emprego de tecnologias foi agregado à produção, crescendo a prestação de serviços, além do crescimento da internacionalização das relações econômicas. Conseqüentemente, no que diz respeito à formação profissional passou-se a requerer sólida base de qualificação para todos os colaboradores; educação profissional básica aos não qualificados, qualificação profissional de técnicos; e educação continuada, para a atualização, aperfeiçoamento, especialização e requalificação de trabalhadores.

Teixeira (2005, p. 160) ao abordar sobre a evolução da educação continuada, declara que até a década de 80 a educação continuada era uma exclusividade acadêmica, para um grupo privilegiado de pessoas que apresentava condições de se atualizar. Atualmente, educação continuada não é mais exclusividade acadêmica, mas uma imposição do mercado de trabalho, motivada principalmente pelas mudanças tecnológicas e econômicas.

O conceito de educação permanente preconizado no Relatório *Faure* aparece como uma das portas de entrada do século XXI. Educação permanente deve ser uma construção contínua da pessoa humana, de seu saber e de suas atitudes, mas principalmente de sua capacidade de julgar e agir, Lima (2004, p. 43).

O processo de educação continuada na organização é de responsabilidade da gestão de pessoas, o qual Dutra (2002, p. 17), caracteriza como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Entretanto o autor defende a idéia de agregar um novo conceito de gestão de pessoas onde abranja três aspectos: *a entrega* – a entrega da pessoa pode ser compreendida como o saber agir responsável e reconhecido, que agrega valor para a organização.

*Padrões de complexidade* – permitem avaliar o nível de entrega das pessoas. E o *espaço ocupacional* – desenvolvimento da pessoa e de sua maior capacidade de agregar valor.

Este processo na organização promove a aprendizagem organizacional. Inclusive, Teixeira (2005, p. 7) na sua tese ao analisar as políticas e ações organizacionais da educação continuada verificou que este processo torna possível a aprendizagem organizacional além de contribuir para uma efetiva promoção da condição humana nos limites das organizações.

Ao abordar sobre educação continuada, é pertinente apresentar algumas definições e aplicabilidade de alguns aspectos que estão ligados a este processo, entre eles: educação, capacitação, reciclagem, formação, estratégias de ensino e treinamento.

Pinto (2000) define que a **educação** é o processo pelo qual a sociedade forma seus membros à sua imagem e em função de seus interesses. Por conseqüência, educação é formação do homem pela sociedade. De acordo com o autor, na sociedade todos educam a todos permanentemente. Como o ser humano não vive isolado, sua educação é contínua.

O processo de educação envolve as várias fases vividas pela pessoa, na qual ela vai adquirindo novos conhecimentos ao longo da vida, inclusive as experiências de aprendizagem que preparam a pessoa para desenvolver as atividades profissionais.

A **educação** na empresa é planejada e aplicada para preparar o indivíduo para a excelência do desempenho. Ela é feita de um modo sistemático com regras pré-estabelecidas e também de forma não sistemática com orientações e suportes pessoais, individuais (coaching), conforme Betini (2002).

Marin (1995) declara que as ações de **capacitação** podem, por um lado, serem entendidas como tornar capaz, habilitar; e por outro, convencer, persuadir. A primeira noção consiste em tornar as pessoas capazes, adquirir condições de

desempenho próprias ao seu trabalho, a sua profissão. Assim sendo, o termo capacitação pode ser expresso por ações para obter patamares mais elevados de profissionalidade. Capacitação no sentido do convencimento, da persuasão, caminha no sentido oposto da tendência de profissionalização. As pessoas não devem ser persuadidas ou convencidas de idéias, elas devem sim, conhecê-las, analisá-las, criticá-las, até mesmo aceitá-las, mas mediante o uso da razão.

O termo **reciclagem** aparece com a significação de atualização, com vistas à obtenção de melhores resultados. Neste sentido, para haver reciclagem é preciso haver alterações substanciais, pois o material é manipulável, passível de destruição para posterior atribuição de nova função ou forma. Este termo vem sendo utilizado apenas para caracterizar processo de modificação de objetos ou materiais, processo este sujeito a alterações radicais, incompatíveis com a idéia de atualização, principalmente, pedagógica, conforme Teixeira (2005, p.151).

**Formação** é o processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional. A formação pode ocorrer em diversos níveis conforme a qualificação requerida, de acordo com Gil (2001, p. 122).

Numa visão mais prática, Santos (1978) afirma que a formação profissional é um sistema intencional voltado para criar habilitações, tanto quanto possível, permanentes para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços.

As organizações utilizam vários procedimentos para facilitar o processo de aprendizado dos seus colaboradores, estes procedimentos são denominados de **estratégias de aprendizagem**.

As estratégias de aprendizagem podem ser entendidas como seqüências de procedimentos ou atividades que se escolhem com o propósito de facilitar a aquisição, o armazenamento e/ ou a utilização da informação, conforme Nisbett, Schucksmith e Dansereau (1987 apud BORUCHOVITCH, 1999, p. 5).

As estratégias de aprendizagem podem ser organizadas em três grandes grupos: *estratégias cognitivas* (estratégias de ensaio, elaboração e organização), b)

*estratégias metacognitivas* (estratégias de planejamento, monitoramento e regulação) e *estratégias de administração de recursos* (administração do tempo, organização do ambiente de estudo, administração do esforço e busca de apoio a terceiros), conforme Mckeachie et al. (1990 apud BORUCHOVITCH, 1999, p. 7).

Para Dembo (1994 apud BORUCHOVITCH 1999, p 5), enquanto as estratégias cognitivas se referem a comportamentos e pensamentos que influenciam o processo de aprendizagem de maneira que a informação possa ser armazenada mais eficientemente, as estratégias metacognitivas são procedimentos que o indivíduo usa para planejar, monitorar e regular o seu próprio pensamento.

Apesar das distinções de estratégias de aprendizagem, o termo estratégias de aprendizagem vem sendo amplamente utilizado num sentido que inclui todos os tipos de estratégias.

**Treinamento** “é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e cada vez mais valiosos”, de acordo com Chiavenato (1999, p. 294).

A educação por meio dos treinamentos gera desenvolvimento, que por sua vez gera mais necessidade de educação, e assim por diante, numa seqüência interativa que estimula as pessoas e aumenta a sua competência. Mariotti (1999) afirma que o importante são os resultados globais de médio e longo prazo, tanto os de imagem, financeiros, bem estar e qualidade de vida das pessoas, são eles que decidirão sobre a permanência ou não da empresa no mercado.

O treinamento possibilita desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades das pessoas, contribuindo assim para o cumprimento da missão e visão da organização. Nesta mesma linha de pensamento, Marras (2002, p. 145) define o treinamento como um “processo cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

A formação profissional somente gera competência inovadora, quando alicerçada no questionamento reprodutivo, que supõe a transmissão do conhecimento, mas que se funda de fato na competência, preparando para a vida, para novos desafios e para a inovação constante. Nesta concepção, Demo (2002), declara que o treinamento típico não garante aos profissionais qualquer condição de enfrentar desafios novos, sobretudo de refazer-se como competência por se tratar de um simples processo reprodutivo.

Goldstein (apud LACERDA; ABBAD, 2003) afirma que o treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho do trabalho, obtidos por meio de análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional.

As empresas recorrem a conhecimentos de várias pessoas em várias áreas diferentes para a análise de problemas e formulação de decisões. Além do que, precisam inovar produtos e serviços, o que requer a geração do conhecimento. Sendo assim, o processo de treinamento e desenvolvimento passa a ter um papel estratégico, haja vista que é uma das formas de transmitir o conhecimento.

O conhecimento pode gerar inovação, não somente inovação de produtos, mas inovação em serviços, melhores práticas, processos e modelos de negócios. Figueredo (2005, p. 1), afirma que adaptar e inovar constantemente surgem no contexto empresarial não mais como uma opção, mas sim como obrigações da empresa moderna, desafiando organizações de quaisquer natureza ou porte.

Cada vez mais as organizações vêm desenvolvendo programas voltados para treinamento. Entretanto, esta preocupação não é nova, ao longo dos anos vários fatores colaboram para esta visão no investimento em treinamento. Inicialmente o treinamento tinha o objetivo de atender apenas os aspectos mecânicos do trabalho, passando por várias transformações nos seu objetivo, onde hoje tem a grande missão de garantir o aprendizado contínuo e desenvolvimento das competências das pessoas. Obviamente que estas mudanças não foram em vão, Gil (2001, p. 121) afirma que as mudanças verificadas no contexto da área de treinamento vêm

servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações.

O treinamento é um dos meios de capacitar o profissional para lidar eficazmente com a informação e transformá-la em conhecimento. Sendo que quanto mais conhecimento o profissional tem e usa eficazmente, melhor será as atividades desempenhadas por ele e ainda poderá contribuir para as atividades das pessoas que estão interligadas na organização. Entretanto, o treinamento não deve ser entendido como uma ação pontual no desenvolvimento das pessoas, e sem como base da educação continuada, o qual está constituído em um processo integrador na organização.

### **2.3.1 O processo de educação continuada**

A educação continuada é um processo sistêmico constituído por etapas programadas e seqüenciais com o intuito de contribuir para que a organização reduza as lacunas de conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para o desenvolvimento dos colaboradores. As etapas do processo dependem do modelo adotado pelas organizações, sendo que em cada etapa do processo existem sistemáticas pré-estabelecidas pelas organizações as quais utilizam produtos e serviços externos e internos.

Os elementos que constituem o processo de educação continuada são: as pessoas, o fluxo da informação, os métodos ou estratégias, os recursos e as políticas organizacionais.

Um dos elementos que constitui este processo são as **pessoas**. Existem aquelas que recebem as atividades desenvolvidas pela educação continuada, outras participam como multiplicador (facilitador, ministrante, etc) do processo, outros provendo os recursos necessários (diretoria), existem os responsáveis pela administração do processo (coordenação, gerência) e demais profissionais que dão o suporte para as atividades realizadas.



Este processo é composto por insumos (informações internas e externas que alimentam o processo), fontes de informação (disponibilização dos insumos como documentos, pessoas, instituições, publicações, base de dados, etc) e produtos (resultado final das tarefas executadas a partir dos insumos e das fontes de informação). Percebe-se que o **fluxo da informação** permeia o processo de educação continuada, sendo assim este é um elemento que constitui este processo, pois sem as fontes, os canais de informação e o compartilhamento da informação o processo de educação continuada não conseguirá atingir o seu objetivo.

Os **métodos ou estratégias** também constituem o processo de educação continuada, cada organização de acordo com o objetivo da atividade vai estabelecer o método mais adequado, entre eles os mais comuns são aulas expositivas, estudos de casos, dramatização, Workshop, Brainstorming, simulação, painel, simpósio, jogos, dinâmicas, etc.

Os **recursos didáticos** são compostos pelos recursos audiovisuais, que conforme Gil (2001, p. 138) são utilizados para tornar a comunicação mais eficiente. E podem ser classificados em visuais, auditivos e audiovisuais. Os recursos didáticos mais utilizados são: transparências, slides, filmes, computador, apostilas, quadros, flip chart, som, televisão, multimídia, internet, intranet, objetos, etc. Marras (2002, 157) afirma que a escolha do recurso é reflexo da espécie da atividade desenvolvida.

As **políticas organizacionais** também constituem o processo de educação continuada, as políticas são definidas de acordo com a cultura organizacional, as quais buscam assegurar que as atividades de educação continuada satisfaçam as necessidades da organização.

Existem outros elementos da organização que interferem diretamente, como os recursos financeiros, infra-estrutura, tecnologias, etc., contudo os elementos determinantes do processo dependerão diretamente do modelo do processo de educação continuada adotado.

O processo de educação continuada envolve uma seqüência programada de etapas, interligadas entre si com o intuito de alavancar o processo de aprendizado na organização.

Atualmente nas organizações o processo de educação continuada pode ser visualizado de duas formas, sendo um modelo constituído por quatro etapas e outro modelo baseado nas competências. A diferença entre um modelo e o outro é que o segundo direciona mais o investimento no desenvolvimento das pessoas, otimizando assim os recursos existentes.

De acordo com Marras (2002, p.150) o processo praticado atualmente pelas organizações segue basicamente quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação.

**1ª etapa - diagnóstico**, que se refere ao levantamento das necessidades. Chiavenato (1999, p. 299) define necessidades como carências de preparo profissional das pessoas, é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência. Sendo assim, nesta etapa é realizada a análise do perfil do colaborador e as exigências organizacionais.

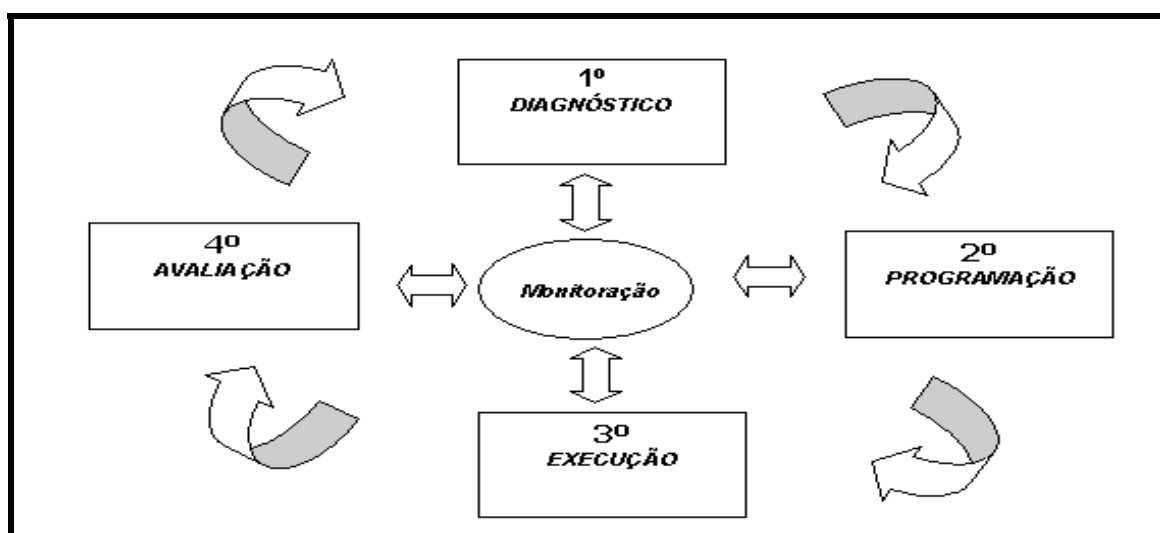
**2ª etapa - programação**, onde será organizado as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades. É nesta etapa que será planejado e organizado as ações consideradas necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem. Gil (2001, p. 129) afirma que do planejamento decorrem documentos, os quais os mais importantes são os projetos e planos de desenvolvimento.

**3ª etapa - execução**, que é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas. Conforme Azevedo (1997), a execução de treinamento é elaborada a partir da programação e centrada na relação instrutor-aprendiz. Os aprendizes são pessoas que anseiam adquirir novos conhecimentos ou melhorá-los na perspectiva de executar um melhor

trabalho na sua tarefa e os instrutores são especialistas de determinada área ou atividade que repassa o conhecimento ao aprendiz de forma organizada.

**4ª etapa - avaliação**, que tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização.

O modelo usual do processo de educação continuada pode ser visualizado através da figura 8, a seguir:



**Figura 8:** Modelo usual do processo de educação continuada com base em Marras (2002, p.150)

A década de 1990 trouxe o conceito da administração de recursos humanos por competências, trazendo um novo desenho do processo de educação continuada. Neri (2005, p. 39), baseado na proposta de gestão por competências apresenta um modelo composto por cinco etapas: situação atual, competências desejadas, indicação dos *gaps*, plano de desenvolvimento e banco de dados de RH.

**a) situação atual (pessoas/grupos)** - será identificada a situação atual da pessoa ou grupos em relação ao conhecimento, atitudes ou habilidades definidas.

**b) competências desejadas** – nesta etapa é realizado o mapeamento das competências necessárias a serem desenvolvidas.

**c) identificação dos Gaps** – com base nas duas etapas é identificada a lacuna de conhecimento, atitudes ou habilidade do colaborador. Mundim (2002), afirma que

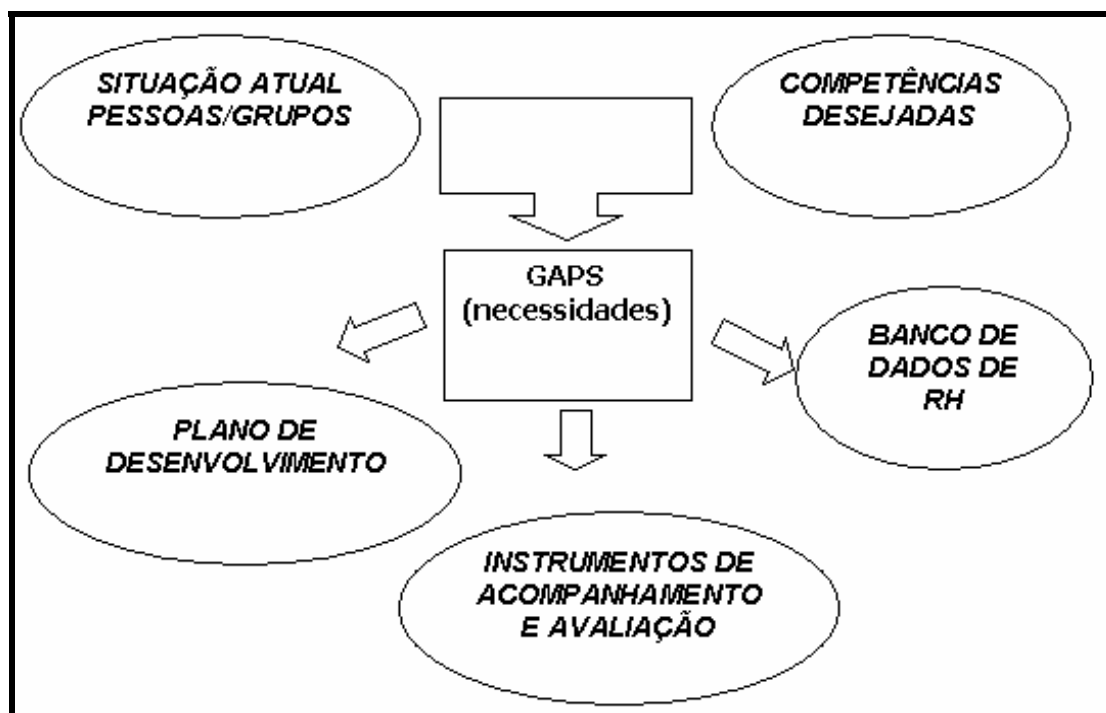
este processo pode englobar não só o mapeamento das competências necessárias a serem desenvolvidas, mas, também, as práticas de aprendizagem organizacional, as técnicas de gestão do conhecimento e as novas formas de aprendizagem, como suporte ao processo de capacitação.

**d) plano de desenvolvimento** – após a identificação dos *gaps* é desenvolvido o plano de desenvolvimento individual.

**e) banco de dados de RH** – os bancos de dados gerenciam as informações pertinentes aos planos de desenvolvimentos e resultado das ações de desenvolvimento.

**f) instrumentos de avaliação e acompanhamento** – etapa onde são definidos os instrumentos que serão utilizados para avaliar e acompanhar das atividades de desenvolvimento, bem como a periodicidade dos mesmos.

O modelo de competências de educação continuada, baseada nas etapas propostas por Neri (2005, p. 39) pode ser visualizado na figura 9, a seguir:



**Figura 9:** Modelo do processo de educação continuada baseado na proposta de competências  
**Fonte:** Neri (2005, p. 39)

Independente do modelo utilizado nas organizações, no processo de educação continuada existe a troca de informações, as quais passam por várias etapas, constituindo assim o fluxo informacional, o qual será apresentado a seguir.

### **2.3.2 Fluxo informacional**

As informações são vitais para a sobrevivência das organizações. Sendo o compartilhamento das informações e do conhecimento uma atividade constante e dinâmica, de suporte ao desenvolvimento de produtos e serviços.

Nas organizações as informações estão localizadas em várias fontes e são ligadas por meio de canais de informação que possibilitam o compartilhamento das informações que vão promover o conhecimento e o crescimento mútuo. Esta movimentação de informações por diversos canais constitui o fluxo informacional da organização. A palavra fluxo deriva do latim *fluxus*, e diz respeito ao ato ou modo de fluir, ou ainda, à seqüência e vicissitude de acontecimentos, conforme Ferreira (1999).

Entretanto o fluxo da informação não deve ser focalizado só com o objetivo de possibilitar a passagem da informação, inclusive neste aspecto Barreto (1998, p. 1) afirma que o fluxo da informação, mediante processos de comunicação realiza a intencionalidade do fenômeno da informação, não almeja somente uma passagem. O autor entende que ao atingir o público a que se destina deve promover uma alteração; aqueles que recebem podem elaborar a informação e estão expostos a um processo de desenvolvimento, que permite acessar um estágio qualitativamente superior nas diversas e diferentes gradações da condição humana.

O fluxo da informação, conforme Barreto (1998, p. 1) é “uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora”. Sendo este processo de mediação altamente dinâmico, pois as pessoas estão envolvidas, compartilhando e repassando informações.

Os fluxos de informação devem ser construídos com objetivo de atender as necessidades das diversas atividades e dos diversos níveis da organização, buscando integração entre os mesmos, de acordo com Andrade (2002 apud DANTAS, 2005, p. 37).

As informações decorrentes da execução das atividades organizacionais são geradas e tratadas através do fluxo da informação, sendo que o mesmo repercutirá diretamente harmonia dos procedimentos desenvolvidos. Moura (1996 apud CURTY, 2005, p. 86) ressalta a necessidade de sintonização dos elementos de uma empresa através do fluxo informacional como sendo a essência da qualidade e para um aproveitamento mais amplo dos recursos na transformação de produtos, pois é a cadeia de informação que possibilita sustentar essa articulação.

É por meio das fontes de informação que as organizações coletam informações necessárias para o seu desenvolvimento. De acordo com Rosetto (1997, p.14) as fontes de informação podem ser classificadas em **primária** - publicações que contém informações originais ou, pelo menos, novas interpretações de fatos ou idéias já conhecidos, como: álbum, almanaque, anais de eventos não numerados, folheto, livro, séries monográficas, **secundária** - publicações que apresentam a informação filtrada e organizada de acordo com arranjo definido, propiciando uma melhor recuperação e uso do conhecimento disperso nas fontes primárias, como: anuários, dicionários, enciclopédias, manuais, tabelas e as revisões de literatura (bibliográfico e crítico) e **terciárias** - representado por um complexo conjunto de instituições, serviços e instrumentos bibliográficos, cuja finalidade é facilitar a comunicação e o acesso à informação armazenada em outros tipos de documentos já citados, nesse nível existem as bibliografias, diretórios, guias, índices e resumos e outros instrumentos produzidos por bibliotecas e serviços de informação tais como: listas de novas aquisições, sumários correntes, levantamentos bibliográficos, serviços de alerta e DSI, catálogos coletivos (serviços de cooperação) entre outros).

Independente do formato percebe-se que as pessoas para a construção do conhecimento recorrem às fontes de informação. Sales e Almeida (2007, p. 68)

ênfatizam que o conhecimento não existe se não houver uma fonte, uma origem, de informação que fornece subsídios para sua construção. Tem-se que durante todo o processo histórico do desenvolvimento do conhecimento o homem dependeu das fontes de informação, que se transformaram e continuam se transformando até hoje.

Além das fontes de informação, outro aspecto a ser ressaltado no fluxo informacional da organização é a importância de cada pessoa envolvida neste processo, pois cada um com as suas informações úteis pode contribuir para o desenvolvimento de outros. Yu, Yan e Cheng (2001 apud TOMAÉL; MARTELETO, 2006, p. 2), afirmam que cada ator tem muita informação sobre sua situação, mas não tem informação sobre outras situações. Para reduzir a incerteza e consolidar a parceria, os atores precisam ter mais informações confiáveis de seus parceiros.

No tocante ao processo de educação continuada a criação e o compartilhamento do conhecimento são realizados por meio do fluxo de informações, onde as pessoas por meio das fontes e canais de informação buscam, tratam e disseminam informações úteis para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Dixon (2000 apud TOMAÉL; MARTELETO, 2006, p. 2), declara que “se quisermos que as pessoas de nossa organização compartilhem o que aprenderam, devemos criar condições que as beneficiem pessoalmente”. Complementando que as pessoas sentem-se valorizadas quando há interesse de conhecer sobre sua expertise.

Para que a informação flua na organização e traga os resultados esperados, a mesma deve ser tratada, disseminada e assimilada. Este processo do fluxo de informação na organização requer um gerenciamento efetivo e eficaz para que haja aumento no conhecimento organizacional e conseqüentemente melhorias na qualidade e produtividade nos serviços ou produtos desenvolvidos.

Cândido, Valentim e Contani (2005, p. 8) declaram que as organizações que melhor gerenciarem as informações do ambiente interno e externo, certamente terão potencializadas suas condições de análise e identificação de ameaças e

oportunidades de mercado. Há de se concordar que com as informações gerenciadas tem-se mais rapidamente a informação desejada, o que refletirá na produtividade e qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos.

Muitas são as informações a respeito do que acontece no entorno das empresas, trazendo assim grandes desafios para os profissionais aproveitarem estas informações. Sendo que quanto mais informações úteis a organização tiver acesso e fizer uso positivamente, maior será a sua competência. E quanto mais competente a organização melhor será a sua posição em relação a outras organizações.

### **2.3.3 Gestão por competências e a educação continuada**

Aumento de produtividade, qualidade, comprometimento dos colaboradores, ambiente participativo e equipes mais fortalecidas são resultados desejados das organizações. Entretanto isto ocorre à medida que a organização tem profissionais competentes.

O termo competência nos últimos anos tem sido muito utilizado, entretanto, competência não é um conceito novo. Na idade média o termo competência pertencia essencialmente a linguagem jurídica, atribuía alguém ou a uma instituição a capacidade de julgar certas questões, conforme Carbone et al (2005, p. 42).

Atualmente, o termo competência está associado à pessoa e a organização, remetendo a capacidade das pessoas gerarem resultados para a organização e a possibilidade que as mesmas têm de garantir o seu lugar no mercado de trabalho.

Fleury e Fleury (2004, p. 27), em *estratégias empresariais e formação de competências*, afirmam que o conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sobre a perspectiva do indivíduo, em 1973 quando McClelland publicou o artigo “testing for competence rather than intelligence” (testando por competência em vez de inteligência). Os trabalhos de Spencer e



Spencer (1993), Mirable (1997) e MCLangan (1997) marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência. O debate francês a respeito de competências nasceu em 1970, e os principais contribuintes para a evolução do conceito durante estas décadas são Lê Boterf e Zarifian. No final de 1980, Prahalad e Hamel deram uma contribuição do conceito ao proporem o conceito de competências essenciais (core competence).

Diante desta evolução citada, vários conceitos foram se formando. Para McClelland (1973 apud FLEURY e FLEURY, 2004, p.27) a competência é pensada como uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação.

Para Zarifian (1994 apud FLEURY e FLEURY, 2004, p.28), a competência é a inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.

Dutra (2002, p. 22), incorpora o termo entrega ao conceito de competência, para ele as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficie diretamente deles. É preciso incorporar o termo “entrega”, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização. O termo “entrega” refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é reconhecido por isso. Para o autor uma pessoa é competente graças as suas capacidades, entrega, ou seja, os resultados produzidos de fato.

Le Boterf (2003, p.50) apresenta a competência como o entrosamento de três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional. O autor defende a idéia de que para que haja competência, é preciso que haja colocação em jogo de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc).

Introduzindo um outro conceito, Fleury e Fleury (2004, p.30) entendem a competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Carbone et al (2005, p. 43), corrobora com a visão de Fleury e Fleury, definindo que competências são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e a organização.

Alguns autores brasileiros, entre eles alguns já citados como Fleury e Fleury (2004), Dutra (2002) e Carbone et al (2005), baseados na visão da linha francesa e americana classificam as competências como: essenciais, estratégicas, organizacionais e individuais. Entretanto, ambas estão interligadas e objetivam aumentar a competitividade das organizações.

Neri (2005, p. 16), entende que o conceito de competências tem duas vertentes, uma para educação e aprendizagem e outra para o planejamento estratégico. Esta junção das duas vertentes contribuiu para uma nova forma de administrar as pessoas, pois a vertente educacional contribui para o aprimoramento das pessoas, e a vertente estratégica estabelece a identificação e o desenvolvimento das competências organizacionais a fim de que as empresas obtenham competitividade.

Várias mudanças ocorridas na sociedade, no âmbito social e econômico, afetaram as organizações, independentemente do caráter de produção das mesmas. Fleury e Fleury (2004, p. 78) afirmam que a década de 1990, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou o alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando a prática organizacional, o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas.

Sendo assim, a organização ao incorporar o conceito de competências dá um novo passo na direção da gestão de talentos de uma organização. Inclusive Zabot e Silva (2002) afirmam que o conceito de competências é fundamental para embasar um modelo inteligente de gestão e desenvolvimento das riquezas humanas de uma organização.

A competência dos colaboradores é um dos fatores que constituem o capital intelectual, inclusive neste sentido Stewart (1998, p. 51) declara que os ativos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que juntos constituem seu capital intelectual.

O mapeamento das competências relevantes para a organização orienta o processo de educação continuada. Sendo que o desenvolvimento das competências dá-se por meio de aprendizagem, que envolve diretamente as atividades desenvolvidas pelo processo de educação continuada.

O processo de educação continuada prepara as pessoas para as atividades dos processos desenvolvidos, disponibilizando as informações necessárias bem como capacitar os colaboradores para lidarem com os clientes. E nas organizações prestadoras de serviços é fundamental que os profissionais saibam lidar com os clientes, pois os mesmos interagem com os colaboradores durante a prestação de serviço. Em especial na área da saúde é fundamental que os colaboradores tenham as informações necessárias e atualizadas, haja vista que uma falha na informação impacta na vida do cliente.

## 2.4 ORGANIZAÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE

Uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum, Drucker (1999, p.33). Sendo que as organizações possuem as suas peculiaridades que as diferenciam uma das outras.

As organizações diferenciam-se entre si por diversos fatores, entre eles o seu objetivo, natureza, porte econômico, número de colaboradores, etc. Dentre estes tipos de organizações, as que têm como finalidade a prestação de serviço tem demonstrado um grande crescimento ao longo das duas últimas décadas. Correa e

Caon (2002, p.23) declaram que o setor de serviços, além de ser responsável pela maior parcela do PIB (produto interno bruto) mundial, apresenta-se, talvez, como a parcela mais dinâmica da economia, pois a sua antecipação no PIB e o número de empregos no setor crescem a taxas mais elevadas do que nos demais setores econômicos.

De maneira geral, o setor de serviços tem experimentado um crescente aumento de sua importância no contexto econômico e social, inclusive as organizações têm utilizado os serviços como uma fonte de oferecer valor agregado a seus clientes. Neste aspecto, Gronroos (1993, p. 19), afirma que os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva.

Ao comentar sobre organizações prestadoras de serviços e o setor de serviços, vale ressaltar que o serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico, conforme Kotler (2000, p. 412).

A intangibilidade é uma característica dos serviços, inclusive numa visão um pouco diferente, Gronroos (1993, p. 36) define que “o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço/e ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

Existem vários tipos de organizações prestadoras de serviços, como serviços relacionados a tecnologia da informação, ao meio ambiente, finanças, estética, saúde, etc. Na área da saúde os prestadores de serviço tem buscado atender as necessidades dos clientes por meio de atividades que satisfaçam ou superem as expectativas tendo como foco a saúde e bem estar das pessoas.

Conforme Andrade e Silva (2003), o setor de saúde é um setor *sui generis* no que se refere às diferentes formas de prestação de serviços (misturando elementos

não-mercantis com elementos de mercado), por sua importância econômica e social, bem como por ser um espaço privilegiado de aplicação de tecnologias (particularmente, mas não só, as biotecnologias).

Vários serviços são oferecidos no setor da saúde, como o atendimento hospitalar, atendimento ambulatorial, serviços de complementação diagnóstica ou terapêutica, atividades de manutenção do físico-corporal, etc. Nos laboratórios médicos de patologia clínica os profissionais executam várias atividades operacionais que geralmente são definidos por processos padrões estabelecidos pela organização, os quais permitem a padronização e mantém o profissional atualizado para o desenvolvimento das atividades.

A patologia clínica, também chamada mais recentemente de Medicina Laboratorial, conforme Azevedo Neto (2007, p.4) pode ser definida como a área médica que conduz e interpreta testes laboratoriais aplicando técnicas químicas, físicas, físico-químicas, biológicas e morfológicas em pacientes, ou mais freqüentemente em materiais biológicos retirados de pacientes, tendo como objetivos principais diagnosticar ou afastar doenças, estabelecer o estágio de uma doença, colaborar para a indicação de um prognóstico, acompanhar as repercussões da terapêutica ou verificar a presença de fatores de risco para agravos à saúde humana.

Os laboratórios médicos também se diferenciam quanto a sua especificidade na área da saúde. Dentre as várias especializações, os laboratórios médicos que atuam na área de patologia clínica, têm como objetivo fornecer informações para apoiar ao diagnóstico clínico. Sendo que para lidar com um grande número de informações as organizações tem contado com as tecnologias de informação que, por meio das suas ferramentas, propicia a comunicação, acesso, processamento e transmissão da informação, contudo as pessoas devem estar preparadas para utilizar as tecnologias de informação.

O serviço excelente é prestado direto ou indiretamente pelos funcionários, conforme Johnston e Clark (2002, p. 432), entretanto, para que os serviços oferecidos pelo laboratório tenham a qualidade esperada pelos clientes, é

fundamental a preocupação com a aprendizagem na organização, pois a mesma possibilitará que tenha profissionais competentes. A organização por meio do processo de educação continuada elabora atividades que visam desenvolver o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o cumprimento dos objetivos identificados. Possibilitando assim a eficiência quanto ao uso das tecnologias de informação, aperfeiçoamento dos procedimentos operacionais e otimizar o relacionamento com os clientes.

Um aspecto que é percebido na área da saúde é a evolução dos exames, equipamentos, doenças e técnicas que ocorrem numa velocidade muito rápida, acarretando uma defasagem nos conhecimentos adquiridos. Exigindo dos profissionais que prestam os serviços uma atualização constante, a qual refletirá na qualidade dos serviços oferecidos e conseqüentemente na imagem da organização e no aumento do conhecimento organizacional.

## 2.5 SÍNTESE DA BASE TEÓRICA DA PESQUISA

A ênfase do presente capítulo é apresentar os conceitos da fundamentação teórica exposta no trabalho que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa.

Na presente pesquisa o conhecimento organizacional foi observado sob a perspectiva do conceito de Nonaka e Takeuchi (1997, p. XIII), onde a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente, sendo o conhecimento individual transformado em conhecimento organizacional. A escolha deste conceito deu-se em função da considerada contribuição dos autores para o desenvolvimento do que nos dias atuais aprendemos sobre conhecimento organizacional.

Os tipos de conhecimentos analisados na pesquisa foram baseados na classificação de conhecimento tácito (o conhecimento implícito usado pelas pessoas) e o conhecimento explícito (o conhecimento codificado que é transmissível

em uma linguagem formal e sistemática) denominados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65).

A gestão do conhecimento foi analisada na pesquisa como aquela que tem a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por processos externos a empresa proposta por Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 19). E ao observar o processo de gestão do conhecimento teve-se como base o modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002, p. 24), composto por quatro etapas táticas (obtenha, utilize, aprenda e contribua) e três etapas estratégicas (avalie, construa e mantenha e descarte). Ambos os conceitos foram adotados por apresentar uma visão simplificada e ao mesmo tempo distinguindo em estratégico e tático.

Ao desenvolver a pesquisa foi utilizada como referência de educação continuada a definição de Mundim (2002, p. 63) o qual entende que é o conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em sua vida institucional. Este conceito da autora expressa a visão da pesquisadora que atuou na área de educação continuada por sete anos, motivo pelo qual foi adotado este conceito como referência.

Considerando que a educação continuada está ligada ao processo de aprendizagem, na pesquisa a aprendizagem foi observada sob o conceito de Figueiredo (2005, p. 101), o qual afirma que é um processo de aquisição do conhecimento e da capacidade de usá-lo. Complementando que aprendizagem é resultado da prática, da experiência, da reflexão crítica, da observação, das relações sociais, das interações com o meio externo, sendo capaz de produzir mudanças significativas no comportamento das pessoas. O qual pode ser acelerado por meio de modelos teóricos, estratégias e medidas avaliativas. Tal conceito reflete uma visão prática e abrangente, fatores que moveram a pesquisadora quanto a escolha deste conceito como referencial.

Quanto ao modelo de processo de educação continuada escolhido, deu-se preferência pelo modelo constituído pelas quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação, proposto por Marras (2002, p.150). O fator motivacional pela escolha do modelo deu-se em função do local onde foi desenvolvida a pesquisa utilizar este modelo.

Do processo de educação continuada, na presente pesquisa foi analisado o fluxo informacional. Sendo utilizado como ponto de referência o conceito de Barreto (1998, p. 1), o qual descreve o fluxo da informação como uma sucessão de eventos de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora. O conceito escolhido expressa o fluxo como um processo que interfere na transmissão da informação, haja vista que por meio dele a informação percorre até chegar ao seu destino. E no processo de educação continuada procurou-se mapear as etapas pela qual percorre a informação desde o emissor até o receptor.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Valentim (2005, p.17), o método científico é o conjunto de técnicas e instrumentos utilizados para o desenvolvimento de um determinado estudo; visa subsidiar e apoiar o pesquisador nas atividades inerentes à realização da pesquisa, delineando de maneira clara e objetiva todas as suas etapas e sistematizando a forma do pesquisador compreender o objeto da investigação. No presente capítulo será apresentado: caracterização, campo e delimitação da pesquisa, instrumentos de coleta de dados, técnicas de análise dos dados, design e limitações da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva, de cunho qualitativo, fazendo-se uso do procedimento de estudo de caso.

Uma pesquisa exploratória, de acordo com Tobar e Yalour (2001, p. 69) é aquela realizada em áreas e sobre problemas dos quais há escasso ou nenhum conhecimento acumulado. O cunho exploratório desta pesquisa reside-se no fato de não existir trabalhos anteriores que analisem o fluxo da informação do processo de educação continuada, além da mesma permitir a organização explorar alguns aspectos do fluxo informacional ainda não trabalhado.

Considerando que a pesquisa descritiva “é aquela em que se expõem características de determinada população ou determinado fenômeno” (TOBAR e YALOR, 2001, p.69), esta pesquisa tem o caráter descritivo. Esta característica é visível no capítulo 4.2 onde foi identificado e descrito o processo de educação continuada, bem como outros aspectos relacionados aos objetivos como a identificação das ações desenvolvidas no processo de educação continuada que apóiam o conhecimento organizacional.

A pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais profunda, conforme Minayo (2004, p. 21) este tipo de pesquisa:

Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Entretanto com o intuito de classificar a relação das informações a pesquisa foi complementada por uma abordagem quantitativa referente à análise de frequência dos dados coletados. Entendendo que uma abordagem complementa a outra. Neste aspecto Minayo (2004, p. 22) declara que os dados quantitativos e qualitativos se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

Relativo aos meios de investigação, a pesquisa é considerada um estudo de caso, pois conforme Yin (2001, p. 19) representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O estudo de caso descrito neste trabalho foi realizado no Laboratório Médico Santa Luzia.

### 3.2 CAMPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Visando conhecer o fluxo informacional do processo de educação continuada, foi selecionado como campo de pesquisa, o Laboratório Médico Santa Luzia, o qual há 13 anos tem desenvolvido um processo de gestão de pessoas acompanhando as tendências de gestão.

Conforme informações obtidas na *home-page* na internet ([www.sluzia.com.br](http://www.sluzia.com.br)), o Laboratório Médico Santa Luzia atua 31 anos em Santa Catarina, e está consolidado como um dos mais avançados e equipados laboratórios do país. Primando pela busca incessante de tecnologia de ponta, com o objetivo de

garantir a máxima qualidade nos serviços, desenvolvidos pelos 467 colaboradores distribuídos em 23 unidades de atendimento em Florianópolis, São José, Biguaçu, Palhoça, Tijucas e Itajaí.

A presente pesquisa foi desenvolvida com as pessoas envolvidas diretamente no processo de educação continuada, a saber: Coordenadora de treinamento e desenvolvimento e 16 gestores dos demais setores da organização. Abrangendo assim a visão de quem desenvolve o processo de educação continuada na organização.

A pesquisa tem como foco o fluxo da informação do processo de educação continuada.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com a finalidade de responder as questões levantadas na pesquisa, foram utilizados três instrumentos de coleta de dados, que permitiram extrair informações relevantes: questionário com 10 perguntas abertas e fechadas aplicada com os gestores (apêndice A), entrevista com 11 perguntas abertas desenvolvida com a coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento (apêndice B) e coleta de documentos da organização, pertinentes ao processo de educação continuada.

De acordo com Gil (1991, p. 124), o questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. Por ser um instrumento de coleta de dados que apresenta a facilidade quanto à aplicação, além de possibilitar extrair informações relevantes foi escolhido este instrumento para a pesquisa.

Inicialmente foi realizado um pré-teste do questionário com alguns gestores, a fim de submeter a uma verificação crítica e detectar falhas ou erros, evitando

informações confusas, distorcidas ou incompletas. Em outubro de 2006 foi apresentada a proposta de pesquisa a diretora de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional junto com a carta de apresentação da empresa (apêndice C) e agendado a data para apresentação aos gestores em reunião de gerência. No dia 30 de outubro foi apresentada a proposta da pesquisa aos gestores, explicadas todas as perguntas do questionário, em seguida foi encaminhado o questionário impresso e eletrônico juntamente com a carta de apresentação aos gestores (apêndice D) e um glossário com termos usados na pesquisa (apêndice F). Buscando garantir a participação na pesquisa, em dezembro de 2006 foi mantido contato por e-mail para lembrar do prazo final da entrega dos questionários, sendo que dos 24 questionários distribuídos apenas 16 foram devolvidos para a pesquisadora, representando 67% dos gestores da organização estudada.

Foi desenvolvida entrevista semi-estruturada com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento em novembro e dezembro de 2006, com perguntas abertas, a qual permitiu conhecer detalhadamente o processo de educação continuada do Laboratório Médico Santa Luzia.

A entrevista, na visão de Gil (1991, p.24) representa uma opção adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem, pretende fazer, fazem ou fizeram, bem como suas explicações ou opiniões a respeito de um determinado assunto. Sendo este instrumento muito propício para conhecer alguns aspectos do processo de educação continuada.

Em dezembro de 2006 também foram coletados os documentos da organização pertinentes a educação continuada, sendo eles o Manual da Qualidade, Procedimento de Gestão da Qualidade do Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais – NDRO e Gestão de Treinamentos. Com base nos documentos foi possível descrever a organização, o processo de educação continuada e o fluxo informacional existente no processo de educação continuada.

Os instrumentos de coleta foram elaborados com base em Nonaka e Takeuchi (1997), Fleury e Oliveira Junior (2001), Mundim (2002), Figueredo (2005), Marras (2002) e Barreto (1998).

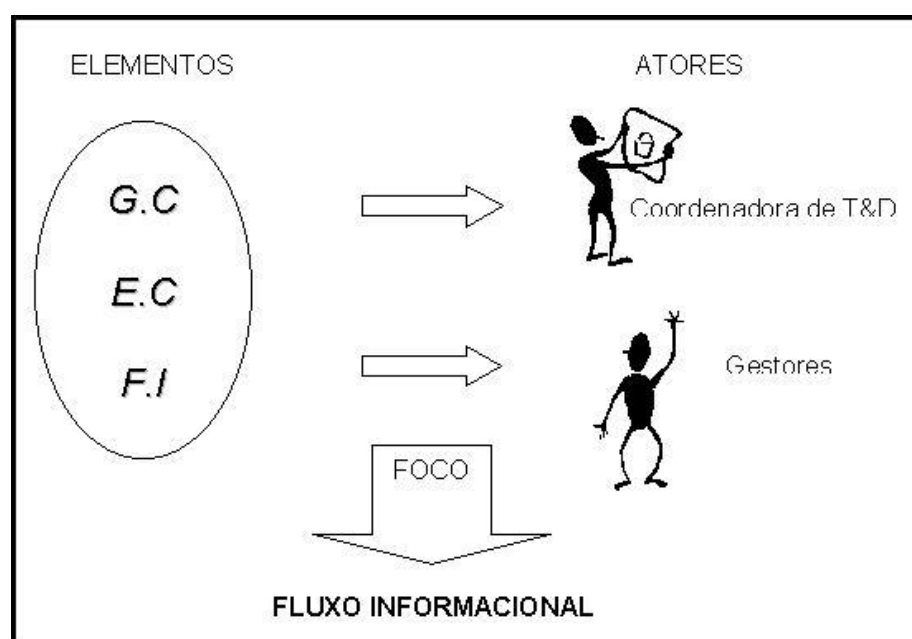
Após a coleta os dados dos questionários e das entrevistas foram organizados e transcritos para planilhas que estão nos apêndices G e H desta pesquisa.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa está fundamentada em três elementos de análise:

- Gestão do conhecimento;
- Educação continuada;
- Fluxo da informação.

Sendo estes elementos analisados em dois atores: da coordenação geral do processo de educação continuada (coordenadora de T&D) e dos gerentes, os quais são responsáveis pelo processo de educação continuada nos setores. Os elementos da análise podem ser visualizados na figura 10 a seguir.



**Figura 10:** Visualização dos elementos de análise

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, pois a mesma possibilita um enriquecimento da leitura. Bardin (2004, p. 37) entende que a análise de conteúdo aparece como:

Conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise de conteúdo permite a inferência de conhecimentos, além de admitir o estabelecimento de categorias ou subcategorias as quais possibilitam extrair as questões relevantes aos propósitos da pesquisa.

Buscando obter o máximo de informações relevantes dos elementos de análise, foi utilizado com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento o roteiro (apêndice B) da entrevista e com os gestores o questionário (apêndice A). Os quadros 3, 4 e 5 a seguir demonstram o objetivo, os elementos e a forma de observação na pesquisa.

OBJETIVO DA PESQUISA	CONHECER O PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA		
<i>ELEMENTO DE ANÁLISE</i>	<i>ATOR</i>	<i>AÇÕES DO OBJETIVO</i>	<i>FORMA</i>
Processo de educação continuada	Coordenação de T&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer qual o conceito de educação continuada adotado;</li> <li>• Verificar qual é o objetivo da educação continuada na organização;</li> <li>• Identificar como está constituído o processo de educação continuada;</li> <li>• Verificar como está constituído o processo de aprendizagem na organização;</li> <li>• Conhecer as estratégias de aprendizagem utilizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a visão de educação continuada adotada pelo laboratório? (questão 4 – apêndice B)</li> <li>• Qual é o objetivo do processo de educação continuada na sua empresa? (questão 5 – apêndice B)</li> <li>• Como está constituído o processo de educação continuada? (questão 6 – apêndice B)</li> <li>• Como está definido o processo de aprendizagem na organização e quais as estratégias de aprendizagem utilizadas? (questão 7 – apêndice B)</li> </ul>
	Gestores dos setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar se no processo de educação continuada os dados, informações e conhecimento são tratados para alavancar o potencial competitivo;</li> <li>• Identificar se existem barreiras para o aprendizado organizacional;</li> <li>• Verificar se as estratégias de aprendizagens utilizadas facilitam o processo de aprendizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de educação continuada tem trabalhado os dados, informações e conhecimentos fundamentais do laboratório para antecipar tendências do mercado, ampliar conhecimento dos clientes e alavancar o potencial competitivo? (questão 4 – apêndice A)</li> <li>• As estratégias de aprendizagem utilizadas tem facilitado o processo de aprendizado? (questão 9:2 – apêndice A)</li> <li>• Existem barreiras para o processo o aprendizado organizacional e transferência do conhecimento? (questão 10 – apêndice A)</li> </ul>

**Quadro 3:** Elementos de análise: processo de educação continuada.

OBJETIVO DA PESQUISA	DESCREVER O FLUXO INFORMACIONAL NO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA		
ELEMENTO DE ANÁLISE	ATOR	AÇÕES DO OBJETIVO	FORMA
Fluxo da informação	Coordenação de T&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar quais as fontes de informação utilizadas;</li> <li>• Conhecer os canais de informação existentes;</li> <li>• Verificar como as informações provenientes da execução das atividades tem sido tratadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as fontes de informações que os colaboradores tem utilizado para o desenvolvimento das atividades, e como tem sido o acesso a estas fontes? (questão 8 – apêndice B)</li> <li>• Quais os canais de informação existentes no laboratório e como tem sido a seleção destes canais? (questão 9 – apêndice B)</li> <li>• Como as informações provenientes do levantamento das necessidades e das avaliações têm sido tratadas? (questão 10 – apêndice B)</li> <li>• Como as informações fluem em cada etapa do processo de educação continuada? (questão 11 – apêndice B)</li> </ul>
	Gestores dos setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar se existe uma rotina de compartilhamento das informações;</li> <li>• Verificar se os documentos que contém o conhecimento estão disponibilizados;</li> <li>• Verificar se as informações decorrentes da execução das atividades são tratadas e disseminadas;</li> <li>• Verificar se as fontes de informação utilizadas suprem as necessidades informacionais;</li> <li>• Identificar se o fluxo da informação no processo de educação continuada flui livremente;</li> <li>• Conhecer como está o acesso das informações necessárias ao desenvolvimento das atividades;</li> <li>• Verificar se as informações provenientes da educação continuada são tratadas e utilizadas para o desenvolvimento do conhecimento organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma rotina definida de compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas entre a organização e os colaboradores? (questão 1 – apêndice A)</li> <li>• A disponibilização dos documentos que contém o conhecimento explícito está disponível, claro e objetivo? (questão 2 – apêndice A)</li> <li>• Em relação às afirmativas a seguir, identifique seu grau de concordância ou discordância conforme escala: <ul style="list-style-type: none"> <li>* As estratégias de aprendizagem adotadas têm facilitado o processo de aprendizado (questão 9:2 – apêndice A)</li> <li>* Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores (questão 9:3 – apêndice A)</li> <li>* Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa (questão 9:4 – apêndice A)</li> <li>* As informações decorrentes da execução das atividades são devidamente tratadas, disseminadas e assimiladas (questão 9:5 – apêndice A)</li> <li>* As informações provenientes do ambiente interno e externo tem permitido identificar ameaças e oportunidades de mercado (questão 9:6 – apêndice A)</li> <li>* As fontes de informação existentes no laboratório suprem as necessidades informacionais (questão 9:7 – apêndice A)</li> <li>* As informações na organização fluem livremente permitindo o desenvolvimento organizacional (questão 9:8 – apêndice A)</li> <li>* O acesso as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades é livre e harmonioso (questão 9:9 – apêndice A)</li> </ul> </li> </ul>

**Quadro 4:** Elementos de análise: fluxo da informação.



OBJETIVO DA PESQUISA	IDENTIFICAR AÇÕES DESENVOLVIDAS NO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA QUE APÓIAM O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL		
<i>ELEMENTO DE ANÁLISE</i>	<i>ATOR</i>	<i>AÇÕES DO OBJETIVO</i>	<i>FORMA</i>
Gestão do conhecimento	Coordenação de T&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar se existe uma sistemática de gerenciamento do conhecimento;</li> <li>• Verificar se o conhecimento organizacional tem sido utilizado como uma vantagem competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe uma sistemática de gerenciar o conhecimento da organização? (questão 1 – apêndice B)</li> <li>• O conhecimento organizacional tem sido utilizado como uma vantagem competitiva? (questão 3 – apêndice B)</li> <li>• O conhecimento organizacional criado pela organização é registrado? (questão 2 – apêndice B)</li> </ul>
	Gestores dos setores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as formas de compartilhamento do conhecimento;</li> <li>• Identificar se existe instrumento que permite conhecer as pessoas detentoras do conhecimento;</li> <li>• Conhecer a realidade do laboratório em relação ao gerenciamento do conhecimento;</li> <li>• Identificar se existe algum sistema de mapeamento das competências.</li> <li>• Conhecer ações de gestão do conhecimento desenvolvidas pela educação continuada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as formas existentes para o compartilhamento do conhecimento? (questão 3 – apêndice A)</li> <li>• Existe algum instrumento que aponte as pessoas detentoras de conhecimentos específicos no laboratório? (questão 5 – apêndice A)</li> <li>• Existe algum sistema disponível que mensure e identifique os profissionais com suas respectivas competências e habilidades? (questão 8 – apêndice A)</li> <li>• Em relação ao gerenciamento do conhecimento assinala a situação que melhor se aplica à realidade do laboratório. (questão 6 – apêndice A)</li> <li>• Valoriza-se o conhecimento gerado no processo por meio de ações e incentivos (questão 9:1 – apêndice A)</li> <li>• Das ações de gestão do conhecimento listadas, quais têm sido desenvolvidas pelo processo de educação continuada? (questão 7 – apêndice A)</li> </ul>

**Quadro 5:** Elementos de análise: gestão do conhecimento

Com o intuito de subsidiar a análise, os dados foram categorizados de acordo com os elementos de análise possibilitando a verificação das inter-relações.

### 3.5 DESIGN DA PESQUISA

O fluxo da pesquisa está representado na figura 11 a seguir:

F			REDAÇÃO DA DISSERTAÇÃO
I	4ª FASE	ANÁLISE DOS DADOS	
M	3ª FASE	TABULAÇÃO/ SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS	
	2ª FASE	ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS	
I	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA		
N			
Í			
C			
Í			
O			

**Figura 11:** Fluxo da pesquisa

A pesquisa percorreu algumas etapas as quais sucintamente objetivou:

- Pesquisa bibliográfica, fase que serviu de subsídios para compreensão do assunto estudado, formatação dos instrumentos e fundamentação da resposta ao problema.
- Elaboração e aplicação dos instrumentos, fase em que foram elaboradas as questões do questionário e entrevista e realizada a coleta dos dados.
- Análise dos dados, fase em que foram categorizados os dados e realizadas as articulações entre os dados e os referenciais teóricos selecionados como referenciais desta pesquisa.
- Dissertação, fase final onde foi realizada a redação da pesquisa.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta algumas limitações:

- a) Quanto aos instrumentos de coleta de dados, limitou-se a utilização de entrevistas, questionários e documentos internos pertinentes ao processo de educação continuada. Estes instrumentos foram selecionados por permitir extrair mais informações de alguns aspectos do processo de educação continuada, além da facilidade da aplicação e análise.
- b) Em relação ao método de análise foi limitada a técnica de análise de conteúdo associada à análise de frequência de citação, por entender que estas análises permitem um enriquecimento da leitura.

Estas limitações facilitaram analisar o fluxo da informação do processo de educação continuada, sendo que foi realizado por meio do procedimento de estudo de caso, o qual conforme Yin (2001, p.32) “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise foi realizada por meio da técnica de triangulação de dados, sendo que os resultados encontrados tiveram como base as informações relevantes extraídas de três instrumentos de pesquisa. O primeiro foi às entrevistas realizadas com a coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento, as quais tiveram como roteiro 11 questões as quais foram divididas em 3 blocos de perguntas: gestão do conhecimento, educação continuada e fluxo da informação, conforme apêndice B. Outro instrumento foi o questionário composto por 10 questões abertas e fechadas, conforme apêndice A respondido por 16 gestores. O terceiro instrumento utilizado foram os documentos da organização pertinentes ao processo de educação continuada.

### 4.1 LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA – ESTUDO DE CASO

O Laboratório Médico Santa Luzia é um laboratório de análises clínicas fundado em 1964, inicialmente com o nome de Clínica Santa Luzia. De acordo com as informações obtidas no Manual da Qualidade do laboratório (Santa Luzia a, 2006, p.2), em 1974 passou a se chamar Laboratório de Análises Clínicas Santa Luzia, o qual na época realizava 750 exames/mês com uma equipe de 10 colaboradores e desde esta época o Drº João Nilson Zunino já fazia parte da sociedade do laboratório.

O laboratório no período de 1975 a 1979 mudou a sua sede para Rua Almirante Alvim, instalou uma filial junto ao Hospital Joana de Gusmão, e na época realizava cerca de 3 mil exames/mês. E foi neste período que também implantou o primeiro sistema de controle da qualidade externo.

Em 1980 passou a se chamar Laboratório Médico Santa Luzia, quando também iniciou a informatização e a automação do laboratório com a aquisição do aparelho ABA 100. A década de 80 também foi marcada com novas unidades de atendimento, como aquisição do Laboratório Biomédico, instalação do laboratório no Hospital de

Caridade e no Hospital Regional de São José, postos de coleta na Praia Comprida, Trindade, Kobrasol, Estreito e Tenente Silveira.

Denominada no Manual da Qualidade do laboratório (Santa Luzia, 2006 a, p.5), como década de consolidação, o período de 1991 até 2000 foi marcado com instalação de novos postos de coleta nas clínicas Ultralitho e Unicárdio, Palhoça, Cidade Universitária, Ingleses. Consolidou-se também o sistema de franquias, instalando os postos franquizados em Tijucas, Biguaçu, Barreiros e a terceirização de serviços de atendimento na Lagoa da Conceição. Foram implantados os setores de análises biologia molecular, citometria de fluxo, imunohistoquímica e veterinária. Foi um período também de ampliação da sede, com a média de 137 mil exames/mês e aquisição de terreno para futuras instalações. Sendo nesta década implantado o programa de administração de desempenho, programa 5 “S”, programa de participação nos resultados, reciclagem de materiais, pesquisa de satisfação dos clientes, pesquisa de clima organizacional, processo de realização do planejamento estratégico e inicia o processo de gestão da qualidade. Em 1997 inicia o processo de certificação junto ao CAP (Colégio Americano de Patologistas) e em 1999 recebe a certificação ISO 9002/94 e PALC-SBPC e em 2000 conquista o prêmio “Top de marcas” pela ASULPE – Agência Sul de Pesquisa e Estatística Ltda. Neste período também se encerraram o atendimento nas unidades de atendimento no Hospital Regional de São José.

Com a denominação de década da expansão, no Manual da Qualidade do laboratório (Santa Luzia, 2006 a, p.9), o período de 2001 até 2005 foi marcado com a formação de parcerias junto as clínicas Qualivida, Capoeiras, Saco Grande, Cardiosport, Unicárdio e Materno Fetal e com o complexo de serviços Angeloni (Itajaí e Capoeiras), inauguração dos postos de coleta Sul da Ilha, Baía Sul Medical Center, Jerônimo Coelho e realizada a parceria com o Laboratório Exame. Um ano após foi encerrada as parcerias com as clínicas Materno Fetal, Laitano, Cardiosport, Qualivida, Ortoclini, Clinimoon, Saco Grande, Capoeiras, Jurerê. Nesta década foi realizado o processo de renovação das creditações CAP/LAP e SBPC/PALC, readequação do programa 5S com a implantação do programa 8S e depois 10S. Este período também foi marcado pela conquista do prêmio “Destaque empresarial Josefense na área médica” pela AJOCEI – Associação Josefense do Comércio e Indústria, conquista da certificação ISO 9001:2000.

Com 33 anos de existência em Santa Catarina o Laboratório Médico Santa Luzia tem prestado os seus serviços primando pela qualidade. Atualmente conta com aproximadamente 467 colaboradores para realização de mais de 200 mil exames/mês, possui 24 unidades de atendimento e tem como visão, missão e política da qualidade os seguintes conceitos:

- **Visão** - ser o maior laboratório do sul do país até 2010.
- **Missão** – fornecer informações para o apoio ao diagnóstico clínico, utilizando avançada tecnologia, garantindo o desenvolvimento do potencial humano, dos processos, a satisfação dos clientes e a rentabilidade.
- **Política da qualidade** – o bem estar das pessoas, a eficiência dos processos e a contínua sintonia com os parceiros visando à garantia da competitividade e o cumprimento de seu papel social.

Observando o histórico do laboratório percebe-se a grande preocupação com a qualidade nos seus serviços. Para o Laboratório Médico Santa Luzia, conforme informações obtidas na *home-page* na internet ([www.sluzia.com.br](http://www.sluzia.com.br)) a qualidade se obtém pela prática coerente dos seus princípios e valores, sendo eles:

- **Conhecimento** - reúne consciência, discurso e prática.
- **Pessoas** - são importantes, cada uma delas faz a diferença.
- **Ética e a lealdade** - fazem parte da nossa cultura.
- **Responsabilidade social** – equilíbrio e respeito entre as pessoas e o meio em que vivem.

O Laboratório Médico Santa Luzia buscando assegurar a qualidade dos seus serviços prestados e proporcionar credibilidade e segurança a todos que mantém relação, em 1999 conquistou os certificados de qualidade da ISO (*International Organization for Standardization*) e em 2003 através de auditoria atualizou para a nova versão da ISO 9001, também em 1999 conquistou o certificado do CAP (College of American Pathologists) através do Programa de Acreditação para Laboratórios e o certificado do PALC (Programação de Acreditação de de Laboratórios Clínicos desenvolvidos pela Sociedade Brasileira de Patologia Clínica). Para manutenção das normas exigidas pelos órgãos certificadores do laboratório, periodicamente são realizadas auditorias internas e externas. A figura 12 a seguir exhibe os certificados do Laboratório Médico Santa Luzia.



**Figura 12:** Certificados de qualidade do Laboratório Médico Santa Luzia

**Fonte:** Disponível em <<http://www.sluzia.com.br>> acesso em 20 de jan. 2007

Com base nas informações da *home-page* na internet ([www.sluzia.com.br](http://www.sluzia.com.br)) para o laboratório ter chegado ao topo dos títulos da qualidade em seu segmento, com a conquista das principais creditações da atualidade (CAP, PALC e ISO 9001), o Laboratório Médico Santa Luzia investe na qualificação pessoal, realizando sistematicamente atividades de educação continuada, conforme descrita no capítulo 4.2.

#### 4.1.1 Identificação dos respondentes da pesquisa

Tendo em vista conhecer o perfil dos respondentes da pesquisa (gestores e coordenadora de treinamento e desenvolvimento), foi questionado a cerca do cargo ocupado no laboratório, e observou-se que 18% além de gerenciar setores também acumulam o papel de diretor, sendo esta duplicidade de papel um fator que facilita o compartilhamento da visão macro, haja vista que a diretoria é quem determina a visão macro. É relevante também salientar que o perfil da liderança das organizações está em constante mudança e o líder assume outros papéis. Angeloni (2003, p.54) declara que há uma grande transformação dos líderes, que, além dos formuladores da

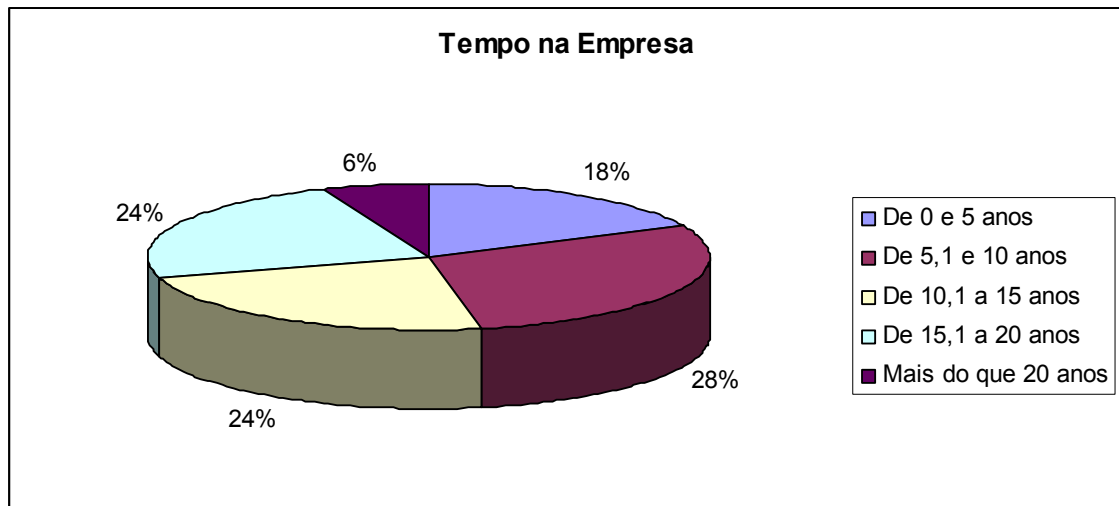
estratégia da empresa, são cada vez mais facilitadores da emergência de um propósito institucional compartilhado. Pode-se observar esta transformação no perfil dos respondentes, pois além de gestores são multiplicadores de conhecimento e responsáveis pelo processo de educação continuada no setor onde atuam.

Analisando a tabela 1 e o gráfico 1, percebeu-se que 82% dos respondentes possui mais de 5 anos na empresa, o que demonstra uma familiaridade com a cultura organizacional. Com este tempo de empresa a pessoa já está mais integrada e começa a perceber a evolução da organização, além de facilitar o direcionamento dos colaboradores quanto aos objetivos organizacionais. Sveiby (1998, p.201) ao descrever medidas de avaliação de competência aponta como medidas de crescimento e renovação das organizações o tempo de profissão, afirmando que o número total de anos na profissão é uma medida da habilidade e experiência do corpo de profissionais de uma empresa. O autor ainda afirma que a mudança do indicador no período de dois anos mostra o nível de mudança da competência média, que é uma medida da taxa de crescimento/renovação. Sendo assim, o percentual do resultado obtido demonstra o crescimento do corpo gerencial e conseqüentemente mais propriedade de argumentação frente alguns aspectos abordados na pesquisa.

**Tabela 1:** Tempo na empresa

Tempo na empresa	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
De 0 e 5 anos	3	18
De 5,1 e 10 anos	5	28
De 10,1 a 15 anos	4	24
De 15,1 a 20 anos	4	24
Mais do que 20 anos	1	6
Total	17	100





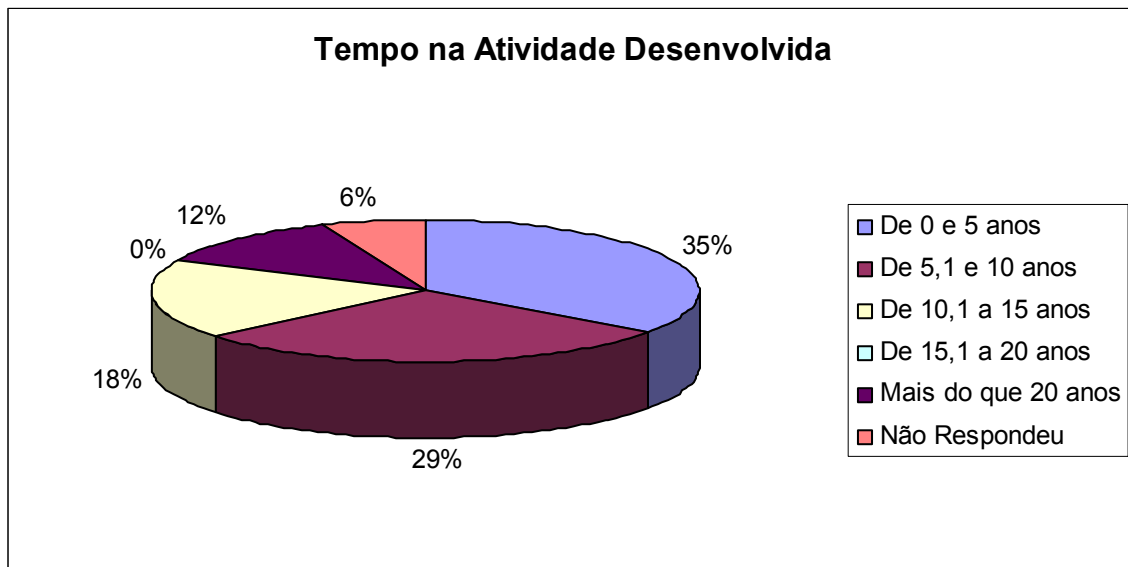
**Gráfico 1:** Tempo na empresa

Quanto a formação dos respondentes, 47% dos respondentes possuem especialização e apenas 6% não possuem o curso superior completo, além da formação de todos os respondentes serem compatíveis com a função desempenhada. Neste aspecto observa-se um fator positivo, pois o nível de escolaridade influencia diretamente na avaliação das suas competências, sem contar que na medida em que a linha gerencial tem uma visão especialista tem-se mais propriedade para influenciar positivamente os demais colaboradores quanto a busca de ampliar seus conhecimentos, contribuindo assim para o aumento do capital intelectual. Além de a formação profissional interferir diretamente no gerenciamento das pessoas, Carvalho (1999, p.102) afirma que a formação profissional apresenta-se como um valioso e imprescindível recurso de gestão de recursos humanos no processo de aprendizagem organizacional, levando-se em conta o aumento da qualidade e produtividade do trabalho, sendo igualmente um fator de auto-satisfação do empregado.

Buscando conhecer o tempo em que os respondentes estão atuando no gerenciamento, foi abordado em relação ao tempo na atividade desenvolvida, e identificou-se que 65% dos respondentes possuem mais de 5 anos na atividade desenvolvida, sendo que este tempo pode revelar maior familiarização com os processos e compreensão das necessidades de capacitação das pessoas envolvidas no mesmo. No caso da pesquisa, o tempo na atividade desenvolvida por estes profissionais representou um grau maior de conhecimento dos processos e respostas mais próximas da realidade da organização. A tabela 2 e o gráfico 2 a seguir demonstram o tempo na atividade desenvolvida dos respondentes.

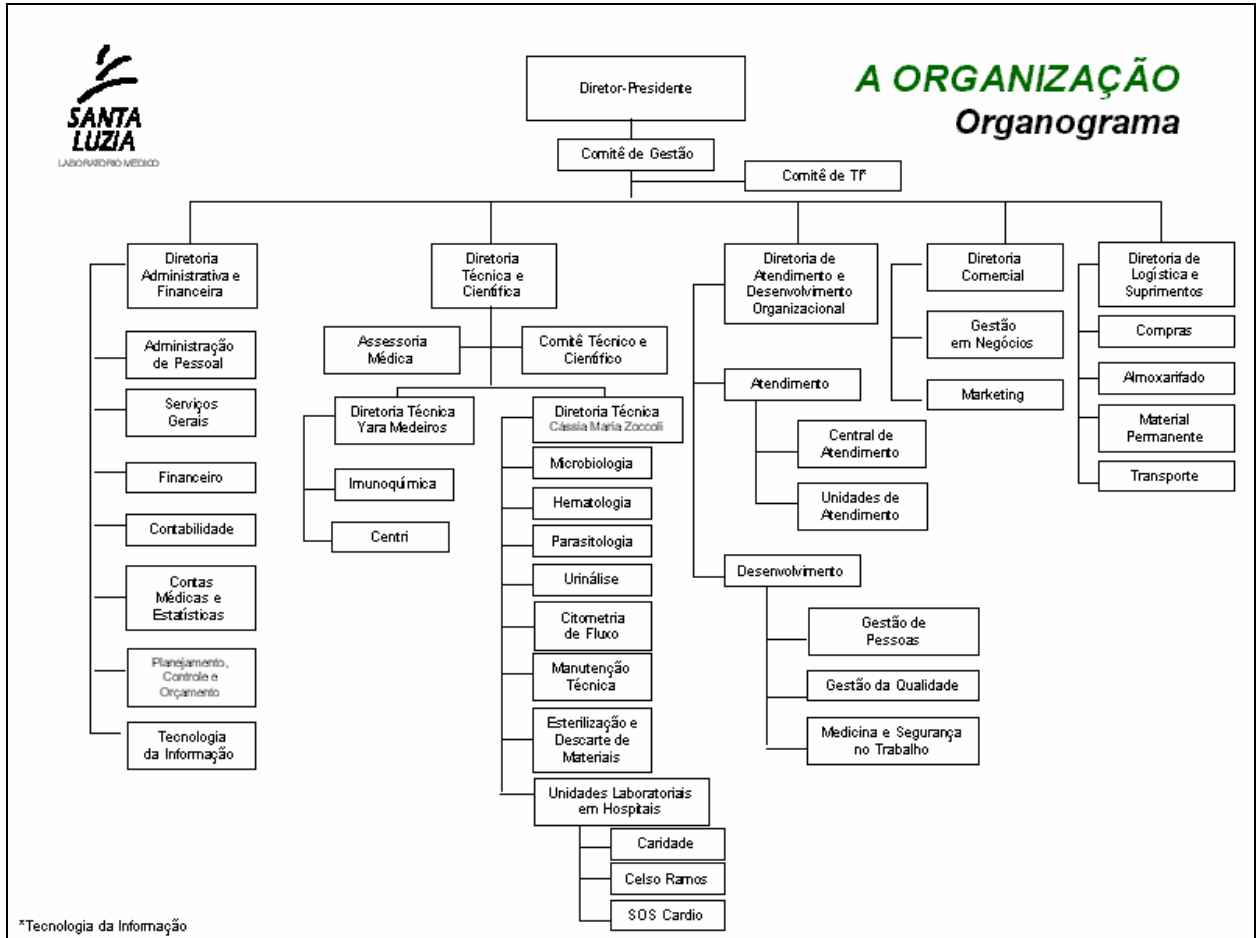
**Tabela 2:** Tempo na atividade desenvolvida

Tempo na atividade desenvolvida	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
De 0 e 5 anos	6	35
De 5,1 e 10 anos	5	29
De 10,1 a 15 anos	3	18
De 15,1 a 20 anos	0	0
Mais do que 20 anos	2	12
Não Respondeu	1	6
Total	17	100

**Gráfico 2:** Tempo na atividade desenvolvida

#### 4.2 O PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA DO LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA

O processo de educação continuada no Laboratório Médico Santa Luzia é de responsabilidade da Diretoria de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional, especificamente no setor de Gestão de Pessoas conforme figura 13 a seguir:



**Figura 13:** Organograma do Laboratório Médico Santa Luzia  
**Fonte:** Manual da qualidade do laboratório (Santa Luzia, 2006)

Na Gestão de Pessoas do Laboratório Santa Luzia existe a subdivisão de Gestão de Treinamentos, que conforme procedimento de gestão da qualidade da Gestão de Treinamentos (Santa Luzia b, 2006, p.1) tem a missão de prover ao laboratório ações de geração e transferência de conhecimento e tecnologias, seus meios e formas de aplicação e gerenciar o processo de desenvolvimento dos talentos humanos.

No Laboratório Médico Santa Luzia a Gestão de Treinamentos é responsável por todas as ações da educação continuada, as quais são compostas por treinamentos internos e externos, palestras e *benchmarking*.

O Laboratório Médico Santa Luzia utiliza uma classificação de treinamentos baseada em quatro itens: elaboração, aplicação, objetivo e planejamento, conforme demonstrado no quadro 6 a seguir:

ITENS	DESCRIÇÃO
Quanto à elaboração	<b>Interno:</b> elaborado pelo próprio Santa Luzia para suprir necessidades identificadas. São considerados como treinamentos internos: aperfeiçoamento no sistema da qualidade, área comportamental e técnica, implementação de novas metodologias e equipamentos, treinamento introdutório, desenvolvimento interpessoal, discussão de grupos, visitas técnicas, auditorias, casos clínicos, dentre outros.
	<b>Externo:</b> elaborado por instituições externas e oferecido a diversas empresas. São considerados como treinamentos externos: congressos, encontros estaduais, nacional e internacionais, seminários, workshops, palestras, jornadas, cursos, simpósios, conferências, dentre outros.
Quanto à aplicação	<b>Teórico:</b> treinamento realizado para repasse de conceitos e/ou teorias sobre conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com os objetivos definidos.
	<b>Prático:</b> treinamento realizado para capacitar ações ou desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de acordo com os objetivos definidos.
Quanto ao objetivo	<b>Rotina:</b> referem-se aquelas atividades que compõe o dia-a-dia da empresa, e que requerem atenções permanentes.
	<b>Correção:</b> surgem quando da detecção de disfunções da empresa. São ações corretivas em geral.
	<b>Inovação:</b> surgem por razão da necessidade de implementar ações de inovação e renovação, tais como novos sistemas, melhorias de métodos, etc.
	<b>Ações de endomarketing:</b> ações realizadas que visam proporcionar o bem estar dos colaboradores.
Quanto ao planejamento	<b>Programado:</b> treinamento realizado por meio de solicitação feita pela pesquisa de levantamento das necessidades de treinamento.
	<b>Não programado:</b> treinamento realizado por meio de uma solicitação informal e urgente.

**Quadro 6:** Classificação dos treinamentos do Laboratório Médico Santa Luzia

O processo de treinamento e desenvolvimento no laboratório é constituído por quatro etapas: diagnóstico, planejamento, realização e avaliação. Em cada etapa são realizadas as ações por meio de instrumentos internos e são mantidos os registros da documentação. As etapas têm os seguintes objetivos:

- 1) Diagnóstico – identificar as necessidades de novos conhecimentos ou aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos. Periodicamente a coordenadora de treinamento e desenvolvimento realiza o levantamento de necessidade, e utilizam como fontes de levantamento de necessidade de treinamento: formulário de solicitação de novos colaboradores, formulário de mudança de cargo, função ou setor, resultados de pesquisa de satisfação do cliente, relatório de registros de oportunidade de melhorias, formulário de administração de desempenho, revisão de documentos do sistema da qualidade, resultado da pesquisa de clima organizacional, índice de acidente de trabalho, perguntas freqüentes dos colaboradores sobre determinados assuntos, e podem ser

provenientes de outras fontes quando identificadas pelas gerências, uma vez que identificou a necessidade de melhoria nos procedimentos.

- 2) Planejamento – os treinamentos são planejados de acordo com a necessidade identificada. As solicitações de treinamentos são realizadas em formulário próprio que são encaminhados para a coordenadora de treinamentos a qual tomar as devidas providências quanto ao período, local, palestrante e recursos.
- 3) Realização – com base nas duas etapas anteriores do processo realiza-se o treinamento. Nesta fase todo o apoio logístico é desenvolvido pela Gestão de Treinamentos e mantidos os registros referente a realização do treinamento. Quando desenvolvido no próprio setor o gestor do setor é responsável pela administração do treinamento.
- 4) Avaliação – além de dispor as situações de ensino o laboratório verifica os resultados. Os treinamentos são avaliados buscando verificar até que ponto o treinamento/desenvolvimento produziu as modificações necessárias ou alcançou os objetivos propostos. O laboratório utiliza um formulário próprio para registro da avaliação de treinamento.

Analisando as etapas descritas e comparando com os modelos propostos na literatura, observa-se que o Laboratório Médico Santa Luzia utiliza o modelo proposto por Marras (2002, p.150) conforme apresentado no capítulo 2.3.1 e demonstrado na figura 8 desta pesquisa.

Embora a Gestão de Treinamentos tenha a responsabilidade de gerenciar o processo de educação continuada do Laboratório, o mesmo divide algumas responsabilidades com os gestores das demais áreas da organização, com os ministrantes (internos) e com os próprios colaboradores que recebem as atividades de educação continuada, ficando assim definidas as responsabilidades, de acordo com o procedimento de gestão da qualidade da Gestão de Treinamentos (Santa Luzia b, 2006, p.6):

- Gestores das demais áreas da organização – conduzir o levantamento de necessidade de treinamento conforme os instrumentos fornecidos pela coordenadora de treinamentos; agendar a participação dos colaboradores da sua equipe conforme público alvo pré-determinado; articular com os treinandos de sua equipe as expectativas da área quanto ao aprendizado

e a transferência dos conteúdos dos eventos para a prática diária; garantir a aplicabilidade do conhecimento obtido através dos treinamentos e incentivar os colaboradores do setor a aplicação dos treinamentos; criar as facilidades para a transferência prática dos conteúdos absorvidos nos eventos e conduzir o processo de acompanhamento pós-treinamento.

- Ministrantes – elaborar aulas utilizando-se de metodologias que facilitem o aprendizado; repassar os conhecimentos e acompanhar o desenvolvimento do colaborador em treinamento; elaborar e aplicar a avaliação de eficácia do treinamento, bem como emitir o resultado final; providenciar novo treinamento para o colaborador que não tenha sido aprovado na avaliação e realizar o registro do treinamento no formulário apropriado.
- Colaboradores que recebem as atividades de educação continuada – participar dos eventos de treinamentos e registrar seu comparecimento; disponibilizar-se para o aprendizado durante os eventos; transferir conteúdos absorvidos para a prática do dia-a-dia; atuar como multiplicadores dos conteúdos para outros colaboradores e manter no acervo da empresa os materiais recebidos nos eventos externos de treinamentos.

Sendo o conhecimento um dos valores do Laboratório, conforme descrito no item 4.1, o mesmo desenvolve intensamente as atividades de educação continuada. Segundo Abreu (2006, p.17) uma organização bem sucedida é, portanto aquela que acredita e investe na capacitação e no desenvolvimento das pessoas que compõem os seus quadros tanto gerenciais quanto de execução das atividades voltadas para as necessidades das mais variadas ordens. Neste sentido, em 2006 o laboratório desenvolveu 3,96 horas de treinamento por colaboradores, e investiu R\$ 3.984,00 em treinamentos com o intuito de propiciar o aumento do conhecimento. Este conhecimento gerado é decorrente das informações que são repassadas durante o processo de educação continuada. As informações percorrem um fluxo que liga os colaboradores que recebem as atividades de educação continuada, os gestores, os ministrantes e as demais áreas envolvidas, conforme o fluxo que será apresentado no capítulo 4.3.

#### 4.2.1 Visão e objetivo do processo de educação continuada

Ao ser questionada sobre a visão de educação continuada adotada pelo Laboratório, foi apresentada pela coordenadora de treinamento e desenvolvimento que *“este processo na organização pretende aumentar o capital intelectual e as habilidades das pessoas e tornar o laboratório uma empresa competitiva”*. Há de se concordar que à medida que o colaborador é desenvolvido em termos de conhecimentos e habilidades e terem as atitudes coerentes com o processo de aprendizado, certamente isto refletirá em resultados positivos e manterá a organização numa posição acima da concorrência.

Quanto ao objetivo do processo de educação continuada no Laboratório, foi definido pela coordenadora de treinamento e desenvolvimento que no Laboratório Médico Santa Luzia este processo *“possui como premissa o indivíduo, o seu desenvolvimento e a capacidade de aprendizado da organização, bem como prover ao laboratório ações de geração e transferência de conhecimento e tecnologia, seus meios e formas de aplicação. Aprimorar e evoluir o processo de desenvolvimento dos talentos humanos”*. Pode-se perceber que este objetivo de aprimoramento profissional vai ao encontro do que proposto por vários autores, entre eles Leite e Pereira (1991), Padilha (1991), Bagnato (1999) e Mundim (2002) já citados no capítulo 2.3. Diante do exposto pode-se afirmar que a medida que o profissional vai aprimorando as suas capacidades ele amplia o seu potencial de criação e inovação, aumentando assim a inteligência da organização.

#### 4.2.2 Aprendizagem organizacional: estratégias e barreiras

Com base na resposta da coordenadora de treinamento e desenvolvimento foi verificado que *“o processo de aprendizagem no Laboratório Médico Santa Luzia é constituído por meio de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), literaturas pertinentes, desenvolvimento de pesquisas, benchmarking, formação de grupos de estudos, reuniões científicas, palestras e atividades de treinamento e desenvolvimento”*. Sendo que para o processo de aprendizagem na organização *“são*

*utilizadas as seguintes estratégias: intranet, livros, jogos, dinâmicas, ações de melhorias e implantação de novos processos, reuniões para troca de experiências, participação de colaboradores em eventos internos e externos e vivências práticas*". A resposta da coordenadora de treinamento e desenvolvimento deixa claro que no processo de aprendizagem no trabalho são necessárias as informações contidas nos documentos, as fontes de informação que dispõem das informações necessárias, o meio pelo qual são repassadas as informações e as pessoas que possibilitam a interação com os meios. Estes elementos citados interagem, constituindo-se assim o fluxo da informação no processo de educação continuada o qual se devidamente estruturado facilitará a aprendizagem organizacional.

Quando os gestores foram questionados a respeito das estratégias de aprendizagem adotadas, 63% dos gestores concordaram totalmente que *"as estratégias utilizadas pelo laboratório têm facilitado o processo de aprendizado"*, 31% dos gestores concordam parcialmente e 6% dos gestores não responderam a questão. Neste aspecto, a organização estudada apresenta uma vantagem no processo de aprendizado, uma vez que as estratégias de aprendizagem têm facilitado a aquisição e utilização das informações úteis para o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

É um fato que as pessoas aprendem com as outras pessoas, e tendo como objetivo conhecer este aspecto no Laboratório Médico Santa Luzia, foi questionado sobre o estímulo ao aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa. Neste sentido, 69% dos gestores concordaram totalmente que *"estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas dentro e fora da empresa"*, 19% dos gestores concordam parcialmente que exista estímulo ao aprendizado, 6% dos gestores discordam que exista o estímulo do aprendizado e o mesmo percentual dos gestores não responderam a questão. O Laboratório Médico Santa Luzia freqüentemente realiza *benchmarking*, o qual permite aprender com outras organizações, além de ter um parâmetro para avaliar a sua performance com outras empresas, bem como aperfeiçoar os processos desenvolvidos.



Sobre as barreiras existentes no aprendizado organizacional e transferência do conhecimento no Laboratório Médico Santa Luzia, 62,5% dos gestores afirmam que “*não existem barreiras no aprendizado organizacional*”. Porém 37,5% dos gestores indicaram que existem barreiras, as quais estão registradas nos comentários da tabela 3. é relevante que a organização neutralize as barreiras no aprendizado, a fim de que não haja interrupção no processo de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento individual e coletivo.

**Tabela 3:** Barreiras no aprendizado

Existência de barreiras	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Comentários
Não	10	62,5	-
Sim	6	37,5	<p><i>“Embora exista o incentivo há problemas de <b>comunicação</b>”</i></p> <p><i>“O processo de recrutamento interno na real não funciona. Tolhe a possibilidade que alguns colaboradores teriam de contribuir mais e até melhor para a empresa, gerando muitas vezes <b>descontentamento</b> e até perda de um bom profissional de valor”</i></p> <p><i>“É necessário que quem treine tenha <b>credibilidade e humildade</b> para escutar os seus pares e adquirir a sua confiança, pois transferir o conhecimento não é o suficiente”</i></p> <p><i>“<b>Disponibilidade de tempo</b> frente a demanda de trabalho necessário, já que também visamos a viabilidade econômica da empresa”</i></p> <p><i>“<b>Indisponibilidade</b> da participação de 100% dos colaboradores”</i></p> <p><i>“Existe transferência de informação. Poucas pessoas que detém conhecimento na estrutura estão <b>dispostas</b> ou abertas a transferir estes conhecimentos”</i></p>

Dentre as barreiras no processo de aprendizado no Laboratório Médico Santa Luzia, foram apontados os seguintes fatores: comunicação, a credibilidade e humildade para escutar seus pares, a indisponibilidade de participação dos colaboradores frente a grande demanda de trabalho e o fato dos detentores do conhecimento nem sempre

estarem dispostos a compartilhar o conhecimento. Estes aspectos citados certamente se não eliminados podem gerar outros problemas em relação ao aprendizado das pessoas. Sendo assim, para que todo esforço investido no desenvolvimento das pessoas alcance o resultado desejado é necessário buscar mecanismos que garantam um ambiente favorável à aprendizagem.

#### 4.3 O FLUXO INFORMACIONAL DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

Ao serem questionados se as informações fluem livremente na organização permitindo o desenvolvimento organizacional, 25% dos gestores concordaram totalmente que *“as informações na organização fluem livremente permitindo o desenvolvimento organizacional”*, 69% concordam parcialmente com esta afirmativa e 6% dos gestores não responderam a questão. Talvez uma das barreiras seja que as informações decorrentes das atividades não sejam devidamente tratadas e disseminadas. É importante que o Laboratório Médico Santa Luzia identifique e neutralize as barreiras existentes no fluxo informacional, pois as mesmas podem impedir que as pessoas tenham as informações necessárias para o desenvolvimento individual e ainda acarretar problemas à organização quanto a evolução do conhecimento organizacional.

Com base na entrevista com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento, foi possível mapear o fluxo da informação no processo de educação continuada do Laboratório Médico Santa Luzia, sendo assim caracterizado:

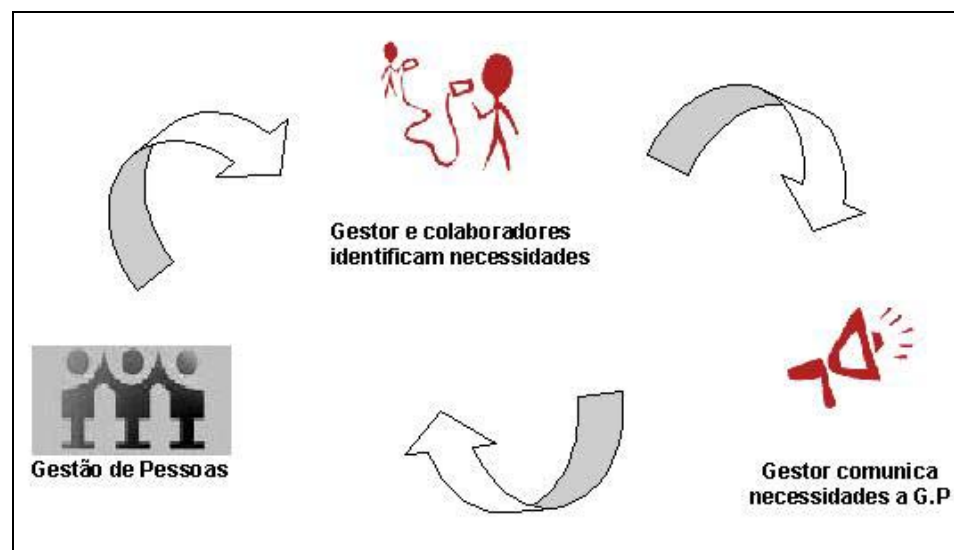
##### **1ª ETAPA** – Identificação e levantamento das necessidades

Na etapa de identificação e levantamento das necessidades a coordenadora de treinamento e desenvolvimento encaminha aos gestores das unidades mensalmente um formulário para registro das necessidades de treinamento. Os gestores junto com os colaboradores especificam as informações pertinentes as necessidades de treinamento, registrando no instrumento o tipo de treinamento, a identificação do

solicitante, título, objetivo, período, carga horária, público alvo, etc e após o registro encaminha o formulário para o setor de Gestão de Pessoas.

Entretanto, se foi identificado alguma necessidade após o período de encaminhamento das necessidades em que não poderá aguardar até o próximo mês o gestor pode encaminhar diretamente a solicitação para a Gestão de Pessoas por e-mail ou pessoalmente.

Percebe-se pelo relato da entrevista com a coordenadora que os treinamentos são identificados tendo como base uma única fonte, embora nos documentos internos sejam citadas outras fontes de levantamento de necessidades. Entendendo a importância das fontes de informação, observa-se que nesta etapa do processo existe uma necessidade de ampliar as fontes que captam as informações para que haja mais clareza quanto a real necessidade, bem como complementar com informações relevantes para que os treinamentos sejam mais eficazes. Haja vista que se existe mais informações de outras fontes, conseqüentemente será enriquecedor o processo de análise das informações, pois possibilitará uma confrontação das mesmas frente as necessidades registradas. O fluxo da informação na 1ª etapa do processo de educação continuada pode ser visualizado na figura 14 a seguir.



**Figura 14:** Fluxo da informação da 1ª etapa do processo de educação continuada

Com base nas informações que permitiram a identificação das necessidades de treinamento dá-se início ao planejamento do mesmo, conforme descrito a seguir.

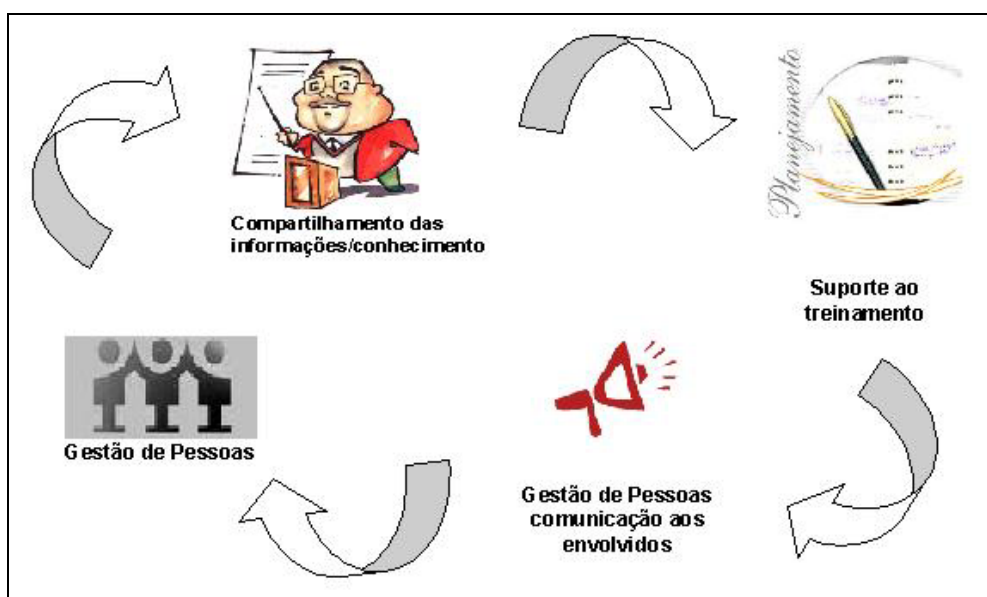
## 2ª ETAPA – Planejamento

Na etapa do planejamento a Gestão de Treinamentos analisa as informações contidas nos formulários encaminhados pelos gestores, e com base nestas informações faz contato com os multiplicadores a fim de verificar a disponibilidade de atender a necessidade identificada.

De acordo com as informações relativas ao público alvo, objetivo e quantidade de pessoas são providenciadas as ações de suporte ao treinamento como local, material de apoio, *coffee break*, etc.

Nesta etapa ainda a Gestão de Treinamentos através dos meios de comunicação interna divulga o cronograma dos treinamentos, a fim de que as pessoas se agendem previamente para os treinamentos.

Com base no relato da coordenadora de treinamento evidencia-se nesta etapa há ausência da verificação do conteúdo do treinamento, a fim de certificar-se se o que foi solicitado será contemplado no treinamento. Tendo a possibilidade de executar um treinamento que não atenda a real necessidade. O fluxo da informação na 2ª etapa do processo de educação continuada pode ser visualizado na figura 15 a seguir.



**Figura 15:** Fluxo da informação da 2ª etapa do processo de educação continuada

Providenciada todas as ações que foram planejadas, chega o momento de colocar em prática a fim de suprir as necessidades identificadas, iniciando então a implementação do treinamento, conforme exposto a seguir.

### **3ª ETAPA – Implementação e execução**

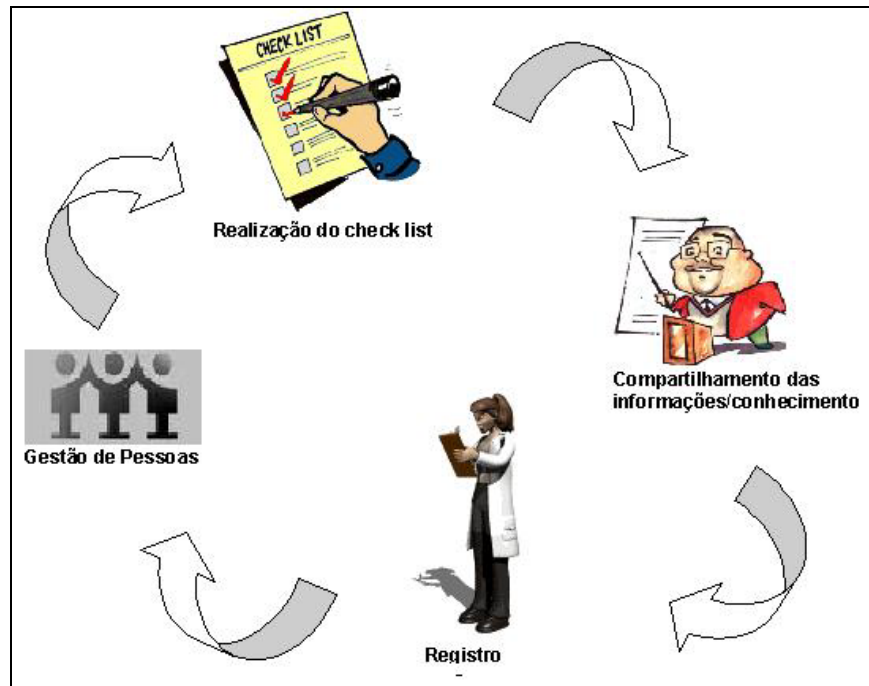
Na etapa de implementação e execução a Gestão de Treinamentos com base no que foi planejado elabora uma lista de verificação do que é necessário para a realização do treinamento, e antes da realização da atividade checa os itens levantados que podem impactar no treinamento, como equipamentos, materiais didáticos, disposição das cadeiras, *coffee break*, etc.

Tendo em vista que o treinamento tem um público-alvo definido, na fase de execução é conferido se as pessoas que estão presentes correspondem ao público alvo estabelecido.

Garantida as perfeitas condições quanto ao local e público alvo o multiplicador através das estratégias de ensino compartilha com os colaboradores as informações/conhecimento. O compartilhamento tem como objetivo suprir a lacuna de conhecimento identificada no levantamento de necessidade de treinamento.

Ainda nesta etapa é realizado o registro do treinamento em formulário próprio, apontando o tema, nome dos participantes, setor, palestrante, data, assunto, forma de avaliação e caso necessário existe espaço para observações pertinentes ao treinamento.

Analisando o relato da coordenação de treinamento observa-se que esta etapa reflete as ações descritas na literatura pertinente ao assunto, conforme descritas no capítulo 2.3. O fluxo da informação na 3ª etapa do processo de educação continuada pode ser visualizado na figura 16 a seguir.



**Figura 16:** Fluxo da informação da 3ª etapa do processo de educação continuada

A fase da execução é permeada por muitas informações, sendo importante identificar se o colaborador conseguiu absorver o conteúdo, suprimindo a necessidade identificada antes da realização do treinamento. A etapa a seguir detalha como os treinamentos são avaliados no Laboratório Santa Luzia.

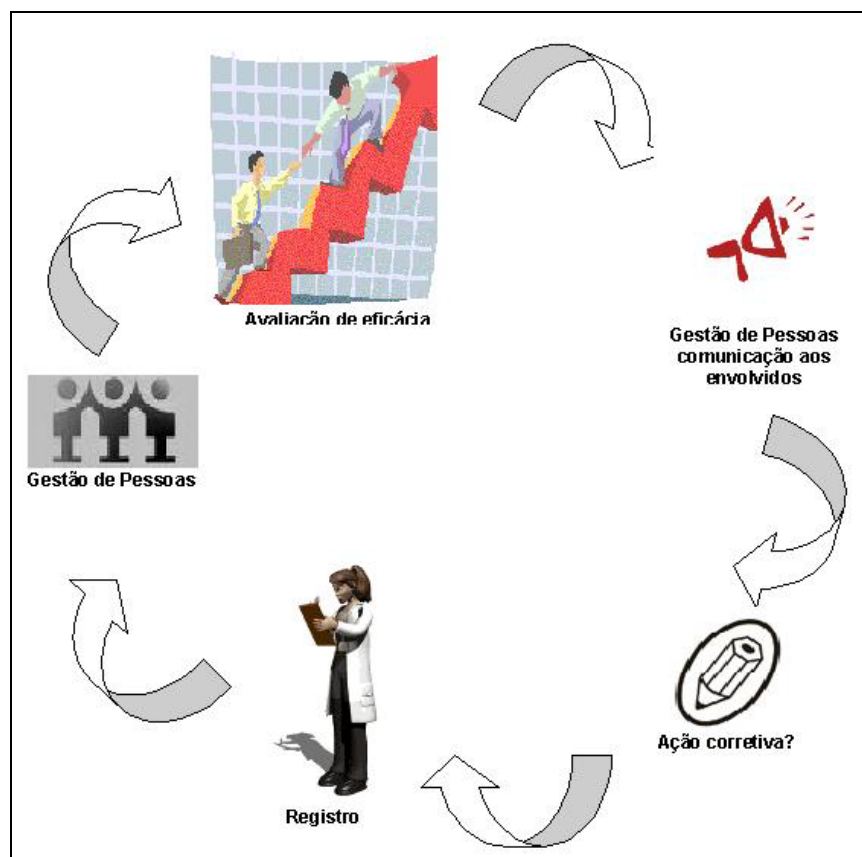
#### **4ª ETAPA – Avaliação**

Nesta etapa a Gestão de Treinamentos vai monitorar junto com o multiplicador do treinamento a avaliação do treinamento, observando o que será avaliado, quem será o avaliador e qual o prazo final da avaliação. Com base nestas informações verifica a eficácia do treinamento, a fim de que evidencie se os objetivos foram alcançados.

Com base no resultado da eficácia do treinamento a Gestão de Treinamentos comunica ao gestor os resultados da avaliação. E se a avaliação de eficácia não foi satisfatória é verificado que ações serão providenciadas para se atingir o objetivo do treinamento, podendo ser modificada a estratégia, conteúdo, multiplicador, método de avaliação, etc.

Nesta etapa também é realizado o registro referente à avaliação do treinamento e são arquivados os registros.

Embora a descrição da coordenadora reflita o que a literatura vigente pertinente ao assunto tem apresentado, verifica-se aqui o impacto do problema levantado na 2ª etapa, ou seja, existe a possibilidade do treinamento não responder o objetivo por não ter sido verificado se o que foi ministrado realmente responde a necessidade. Haja vista que o multiplicador se baseia numa solicitação que foi descrita pelo gestor, entretanto podem ocorrer problemas quanto à interpretação da necessidade descrita. Tendo como consequência ficar de fora aspectos fundamentais para suprir a lacuna identificada de necessidade. O fluxo da informação na 4ª etapa do processo de educação continuada pode ser visualizado na figura 17 a seguir.



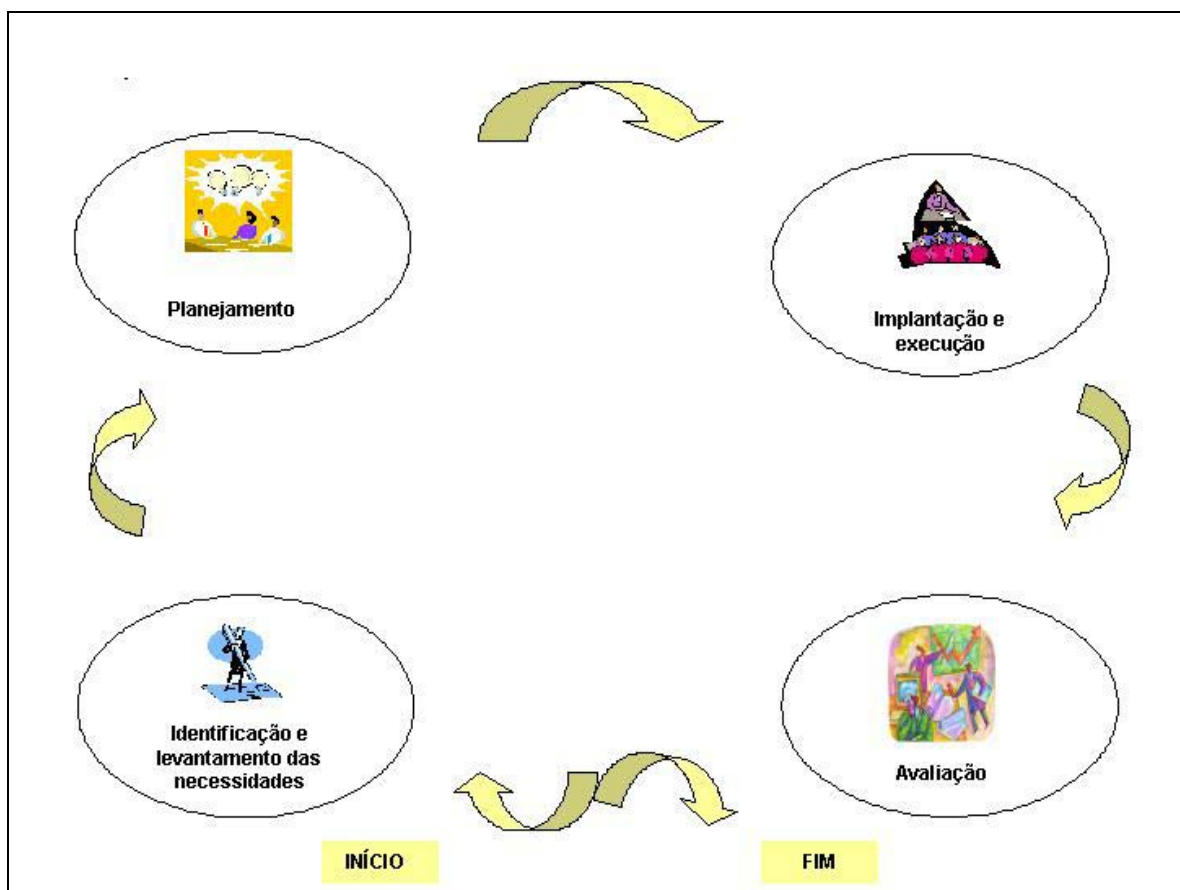
**Figura 17:** Fluxo da informação da 4ª etapa do processo de educação continuada

Com base nas informações da última etapa do processo de educação continuada ocorre a retro alimentação do processo de educação continuada, entretanto as informações da avaliação vão interagir com as informações das outras etapas, conforme observado na visualização de todas as etapas descrito a seguir.

## TODAS AS ETAPAS – Visualização de todas as etapas

De maneira geral observa-se que no processo de educação continuada as informações estão presentes nas quatro etapas descritas. Sendo que em cada etapa existem agentes interagindo, que são os colaboradores, os gestores, a equipe da gestão de pessoas e os multiplicadores.

Para buscar as informações necessárias para realização de cada etapa os agentes recorrem às fontes de informação disponíveis na organização. As informações estruturadas e não estruturadas tem como objetivo suprir as necessidades informacionais de cada etapa. Como por exemplo, na etapa de diagnóstico, as informações são referentes ao conteúdo do treinamento, público alvo, período de realização, carga horária, etc. Sendo assim, as informações fluem em cada etapa buscando promover o conhecimento do colaborador e da organização. O fluxo da informação das etapas do processo de educação continuada pode ser visualizado na figura 18 a seguir.



**Figura 18:** Fluxo da informação das etapas do processo de educação continuada



Em todas as etapas do processo de educação continuada existem informações, as quais estão disponibilizadas em várias fontes de informação e são distribuídas por meio de canais formais e informais de informação. O item a seguir descreve as fontes e canais de informação do Laboratório Médico Santa Luzia.

#### **4.3.1 Fontes e canais de informação**

A respeito das fontes de informação existentes no laboratório, percebeu-se que 25% dos gestores concordaram totalmente que “*as fontes de informações existentes no laboratório suprem as necessidades informacionais*”, 56% concordam parcialmente que suprem as necessidades, 13% discordam desta afirmativa e 6% dos gestores não respondeu a questão. O percentual dos gestores que concordam com a afirmativa é bem expressivo. Contudo, considerando que as pessoas recorrem as fontes para ter subsídios para o seu desenvolvimento ou tomada de decisão, remete a organização a responsabilidade de avaliação das fontes de informação utilizadas, a fim de verificar quais as fontes não tem suprido as necessidades informacionais, bem como otimizar as fontes existentes e também ampliar as opções de fontes de informação.

Procurando identificar os meios pelos quais a informação flui no Laboratório Médico Santa Luzia, foi questionada a coordenadora de treinamento e desenvolvimento a cerca dos canais de informação existentes no Laboratório, e foi citada a “*intranet, internet, biblioteca interna e externa e reuniões*”. Sendo que a seleção dos canais de informações, conforme a coordenadora de treinamento e desenvolvimento “*ocorre levando-se em consideração o conteúdo, veracidade (informações respaldadas e reconhecidas), agilidade (quanto a atualização das informações) e praticidade*”. Considerando que os meios pelos quais as informações fluem podem acelerar ou interromper o acesso às informações, observa-se aqui a necessidade de estabelecer mais critérios para seleção dos canais de informação que primem pela acessibilidade, usabilidade, eficácia e qualidade das informações, permitindo assim que as informações fluam livremente.

Quando questionado se existe uma sistemática definida de compartilhamento das informações 100% dos gestores informaram que “*existe uma rotina definida de compartilhamento de informações dinâmicas e interligada entre a organização e os colaboradores*”. As formas mais citadas foram reuniões, treinamentos, encontros, intranet, informativos, pesquisas internas, e-mail e documentos internos. Considerando que o compartilhamento das informações na organização é uma atividade constante e dinâmica, percebe-se pela unanimidade dos respondentes que neste quesito o Laboratório Médico Santa Luzia está bem posicionado, pois definiu formas e períodos de compartilhar as informações necessárias. Entretanto é fundamental que estas informações sejam gerenciadas e utilizadas eficazmente, e assim conforme já citado por Cândido, Valentim e Contani (2005, p.8) no capítulo 2.3.2 a organização terá potencializado suas condições de análise e identificação de ameaças e oportunidades de mercado.

#### **4.3.2 Disponibilização, acesso, tratamento e utilização das informações**

A respeito da disponibilização dos documentos, 94% dos gestores afirmaram que “*os documentos que contém o conhecimento explícito estão disponíveis, claro e objetivo*”. Contudo dois gestores comentaram que alguns colaboradores não entendem os documentos permanecendo ainda dúvidas. Certamente que não basta que os documentos estejam disponíveis, mas para que tenha a eficácia é fundamental que seja claro, verdadeiro, objetivo e acessível. Supõem-se que, à medida que aumenta o grau de acesso e clareza dos documentos que contém as informações, aumenta também a possibilidade de assimilação das informações.

Em relação ao acesso às informações, a coordenadora de treinamento e desenvolvimento afirmou que “*o acesso aos documentos internos é de acordo com a área de abrangência e quanto aos meios impressos de consulta o acesso é livre, levando-se em consideração as normas internas de uso do material*”. Quando os gestores foram questionados quanto ao acesso às informações necessárias para o desenvolvimento das atividades, verificou-se que 50% dos gestores concordaram totalmente que “*o acesso às informações é livre e harmonioso*”, 38% concordam

parcialmente com esta afirmativa, 6% dos gestores discordam desta afirmativa e o mesmo percentual dos gestores não responderam a questão. Analisando as respostas dos gestores, que não foram unânimes neste requisito, e a resposta da coordenadora, observa-se a necessidade de uma análise aprofundada nas questões a cerca do acesso à informação. A análise possibilitará a identificação de fatores críticos que atualmente não tem permitido a harmonia e liberdade dos colaboradores na hora de acessar as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades.

Buscando conhecer se as informações decorrentes da execução das atividades são tratadas, disseminadas e assimiladas, observou-se que 57% dos gestores concordaram totalmente que “*as informações decorrentes da execução das atividades são devidamente tratadas, disseminadas e assimiladas*”, 31% concordam parcialmente com esta afirmação, 6% dos gestores discordam desta afirmativa e o mesmo percentual dos gestores não respondeu a questão. Durante a execução das atividades erros, acertos e novas descobertas vão sendo desenvolvidos. Contudo, se as informações existentes nestas experiências forem registradas, correlacionadas com outras experiências, disseminadas e reutilizadas eficazmente irá produzir o aumento do conhecimento pessoal e organizacional. Considera-se fundamental que a forma como as informações são repassadas e recebidas pode inferir no compartilhamento e assimilação das mesmas. Sendo assim, é relevante para a organização conhecer os motivos que não permitiram a unanimidade neste aspecto e desenvolver ações corretivas para que haja um aproveitamento da riqueza das informações decorrentes da execução das atividades.

Com o intuito de verificar se as informações provenientes do ambiente interno e externo têm permitido identificar ameaças e oportunidades de mercado, 69% dos gestores concordaram totalmente que “*as informações provenientes do ambiente interno e externo têm permitido identificar ameaças e oportunidades de mercado*”, 25% dos gestores concordam parcialmente com esta afirmativa e 6% dos gestores não responderam a questão. Este percentual de gestores que concordam com a afirmativa expressa que o Laboratório Médico Santa Luzia tem aproveitado a riqueza das informações provenientes do ambiente externo e interno. Supõe-se que com base nestes registros das informações seja possível visualizar o crescimento da organização

em relação ao mercado de trabalho, bem como elaborar uma retrospectiva das inovações executadas com base nas informações dos ambientes interno e externo.

Tendo em vista conhecer como são tratadas as informações no processo de educação continuada, foram selecionadas as etapas do levantamento das necessidades e avaliação dos treinamentos, as quais observou-se o seguinte tratamento: no LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento) as informações são analisadas e planejadas levando em consideração o BSC (*Balanced Score Card*), as necessidades setoriais e individuais. As informações das avaliações dos treinamentos são identificadas em relação a aprovação ou não aprovação e, de acordo com a necessidade, o colaborador realiza um novo treinamento. Podendo ainda ficar sem realizar o processo temporariamente ou definitivamente. As informações provenientes da avaliação são divulgadas para os envolvidos, e os registros são mantidos em arquivos manuais ou eletrônicos. Com base na resposta de coordenadora de treinamento e desenvolvimento percebe-se que o tratamento das informações pode ser otimizado, haja vista que a forma como as informações são tratadas pode inferir na divulgação e uso das informações. Tendo como referência a resposta obtida, supõe-se que não ocorre interação das informações nas etapas do processo de educação continuada, por exemplo, como cruzar as informações da etapa de avaliação com as informações obtidas no LNT, planejamento e execução pois algumas informações destas etapas são insumos para a etapa de avaliação e as mesmas devem ser consideradas para que ocorra avaliação errônea que venha prejudicar um colaborador.

#### 4.4 AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DESENVOLVIDAS PELO PROCESSO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

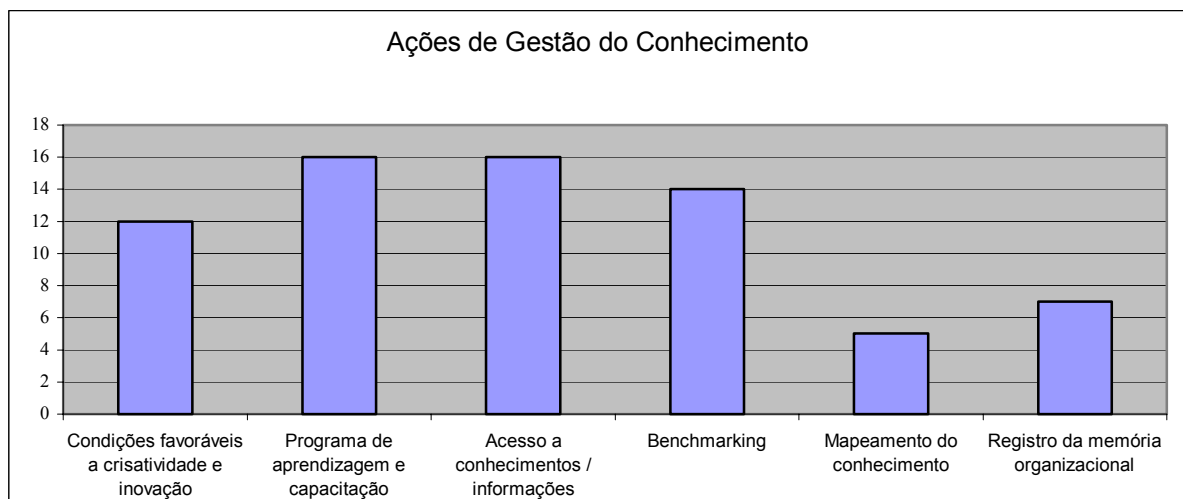
Embora não haja um processo estruturado de gerenciamento do conhecimento no Laboratório Médico Santa Luzia constata-se que algumas ações de gestão do conhecimento são realizadas, conforme Tabela 4 a seguir.

**Tabela 4:** Ações de Gestão do Conhecimento desenvolvidas pelo processo de educação continuada

Ações de Gestão do Conhecimento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Condições Favoráveis à criatividade e inovação	12	75
Programa de aprendizagem e capacitação	16	100
Acesso a conhecimentos/informações	16	100
Benchmarking	14	87,5
Mapeamento do conhecimento	6	37,5
Registro da memória organizacional	6	37,5
Outros	0	0

Nesta pesquisa as ações de gestão do conhecimento desenvolvidas pelo processo de educação continuada mais citadas pelos gestores foram as seguintes: a) programa de aprendizagem e capacitação e acesso ao conhecimentos/informações (100%); b) *benchmarking* (87,5%); c) condições favoráveis à criatividade e inovação (75%).

Analisando o gráfico 3 observa-se que outras ações são apontadas, mas não tão expressivas, tais como: registro da memória organizacional com 37,5% e o mapeamento do conhecimento que foi apontado por 37,5% dos gestores.

**Gráfico 2:** Ações de Gestão do Conhecimento desenvolvidas pelo processo de educação continuada

Ao serem questionados se o processo de educação continuada tem trabalhado os dados, informações e conhecimentos fundamentais do Laboratório, 100% dos gestores afirmaram que “o processo de educação continuada tem trabalhado os dados,

*informações e conhecimentos fundamentais do Laboratório para antecipar tendências do mercado, ampliar conhecimentos dos clientes, alavancar o potencial competitivo”.*

No entanto, alguns comentários dos gestores demonstram que este processo deve ser melhorado, porque existe uma riqueza de dados, porém algumas informações acabam se perdendo. Neste sentido dois fatores foram citados: falta de incentivo e processo de mudanças lento demais.

Salienta-se que a organização deve ter a habilidade de tratar eficazmente os dados extraídos das atividades e do ambiente externo e transformá-las em informações valiosas no processo de aprendizado, e utilizá-la devidamente a fim de que as mesmas possam ser reaproveitadas no desenvolvimento das pessoas e da organização.

#### **4.4.1 Identificação do gerenciamento do conhecimento**

No bloco de perguntas a cerca da gestão de conhecimento, buscou-se identificar se existe uma sistemática de gerenciar o conhecimento produzido pela organização, a qual foi apresentada como resposta pela coordenadora de treinamento e desenvolvimento que *“somente a área técnica registra as produções de pesquisa. Nas demais áreas da empresa são desenvolvidas pesquisas, e outras produções, entretanto o conhecimento não é registrado”*. Com base na resposta percebe-se que no Laboratório Médico Santa Luzia o conhecimento não é gerenciado e conseqüentemente a organização tem uma visão parcial do conhecimento que existe, não usufruindo assim do potencial de conhecimento existente na organização.

Olhando por este prisma, vale ressaltar que a gestão do conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento, conforme Rossatto (2003, p. 1).

Na opinião dos gestores, em relação ao gerenciamento do conhecimento na empresa, 94% dos gestores apontaram que *“a gestão do conhecimento será uma*

*estratégia adotada no futuro*". Tendo em vista que o conhecimento é um dos valores do laboratório, gerenciar o conhecimento permitirá a organização visualizar o conhecimento existente, otimizar o seu uso além de aprimorar o relacionamento com o cliente. Stewart (1998, p.129) afirma que "o conhecimento é o componente mais importante do valor das transações econômicas, ou seja, o conhecimento sendo o que compramos e o que vendemos, ele é o principal ingrediente do capital do cliente". Sendo assim, ao implantar uma sistemática de gerenciar o conhecimento do Laboratório Médico Santa Luzia a mesma contribuirá para a excelência nos serviços prestados, haja vista que permitirá que o laboratório saiba quais os conhecimentos existentes, onde os mesmos estão localizados e quais as condições destes conhecimentos, como acessá-los e usá-lo com inteligência.

Quando questionada a coordenadora de treinamento e desenvolvimento se o conhecimento organizacional criado é registrado, observou-se que no Laboratório Médico Santa Luzia "*apenas as idéias surgidas são registradas através do documento interno denominado gerenciamento de processo*". Esta resposta reflete alguns aspectos citados em respostas anteriores quanto à riqueza das informações que não são aproveitadas. Uma vez que não é sistematizada a prática do registro de novos conhecimentos, a organização tende a investir tempo e dinheiro em algo que já pode ter sido desenvolvido por um colaborador com sucesso ou fracasso. Se para o Laboratório Médico Santa Luzia o conhecimento é importante e disseminado como um dos valores organizacionais, à medida que as pessoas têm conhecimento do que foi desenvolvido em termo de conhecimentos, existe um estímulo para criação de novos conhecimentos, bem como aumento do capital intelectual da organização.

Em relação ao uso do conhecimento organizacional, foi apontado pela coordenadora de treinamento e desenvolvimento que o mesmo "tem sido utilizado como uma vantagem competitiva, justificando que os clientes quando vem ao laboratório confiam no resultado dos exames porque sabem do conhecimento do colaborador devido aos treinamentos e capacitação proporcionados pela empresa e ao estímulo as pesquisas desenvolvidas". Tendo em vista a falta de registro do conhecimento organizacional citada na questão anterior, acredita-se que o uso do conhecimento pode ser melhorado, haja vista que se o colaborador tem acesso a mais informações do que foi desenvolvido terá mais subsídios para desempenhar suas

atividades e conseqüentemente refletirá na sua imagem frente aos clientes e concorrentes.

#### 4.4.2 Formas de compartilhamento do conhecimento

As formas de compartilhamento do conhecimento do Laboratório Médico Santa Luzia podem ser visualizadas na tabela 05 a seguir.

**Tabela 5:** Formas de compartilhamento do conhecimento

Formas de compartilhamento	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
PGQ, POP, Manuais	7	43,75
Educação continuada	14	87,5
Reuniões	10	62,5
Intranet	1	6,25
E-mail	1	6,25
Publicações científicas	1	6,25
Multiplicação do conhecimento no setor	1	6,25
Relatórios de congressos	2	12,5
Discussões em grupos	4	25
Rotinas práticas no setor	1	6,25
Benchmarking	1	6,25
Congressos, cursos seminários,jornadas	6	37,5

Quanto as formas existente para o compartilhamento do conhecimento, 87,5% dos gestores apontaram as atividades de educação continuada, os PGQs (Procedimento de Gestão da Qualidade), POPs (Procedimento Operacional Padrão) e Manuais foram a segunda forma de compartilhamento mais expressiva com 43,75%. Possivelmente isto reflete um pouco da cultura organizacional, haja vista que o conhecimento é muito valorizado pelo laboratório, bem como a preocupação com a



qualidade e os documentos internos permitem a padronização dos processos. Entretanto, existe uma variedade de maneiras de compartilhar o conhecimento que poderiam ser mais explorados como encontros temáticos de troca de idéias, feiras e fóruns abertos de conhecimento, visitas orientadas, bem como outras formas conhecidas encontradas na literatura pertinentes a gestão do conhecimento. Ressalta-se que mais importante do que a variedade de formas de compartilhamento do conhecimento é a eficácia deste processo de compartilhamento. Ou seja, é fundamental que a organização avalie se o conhecimento tácito está sendo transformado em ações práticas e produzindo resultados positivos.

#### **4.4.3 Valorização do conhecimento**

Em relação à valorização do conhecimento, percebeu-se que 75% dos gestores concordam totalmente ou parcialmente que *“valoriza-se o conhecimento gerado no processo por meio de ações e incentivos”*. Contudo, 12,5% dos gestores discordam que exista valorização da organização e o mesmo percentual não respondeu a questão apresentada. Conforme descrito no capítulo 4.1 o conhecimento é um dos valores do Laboratório Médico Santa Luzia, e isto deveria refletir em ações que estimulem o desenvolvimento do conhecimento. Neste sentido, sugere-se que o laboratório avalie as ações e incentivos e identifique os aspectos que podem ser melhorados para que os colaboradores encontrem melhores condições para o desenvolvimento do conhecimento.

Sobre o investimento e incentivo em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, 87,5% dos gestores concordaram totalmente ou parcialmente que *“há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores”*, no entanto, 6,25% dos gestores discordam que exista um elevado investimento e o mesmo percentual dos gestores não responderam a questão. Em 2006 o laboratório investiu R\$ 3.984,00 em treinamentos externos para todos os colaboradores, sendo que proporcionou 3,96 horas em treinamentos e desenvolvimento. Conforme pesquisa realizada em dezembro de 2006 pela Associação Brasileira de Recursos Humanos em Florianópolis esta média

de horas está cima da média das empresas em Florianópolis que foi de 3,57, entretanto, é relevante avaliar a qualidade destes treinamentos a fim de verificar se as horas realmente foram um investimento para a empresa.

#### **4.4.4 Detentores do conhecimento**

Buscando conhecer se existe algum instrumento que aponte os detentores do conhecimento, observou-se que 81% dos gestores afirmaram “não existir nenhum instrumento que aponte as pessoas detentoras de conhecimentos específicos no laboratório”. Entretanto, de acordo com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento “*o laboratório está em desenvolvendo o programa de gestão por competência, e no momento que forem mapeadas as competências serão apresentados os conhecimentos existentes*”. Evidentemente que se as pessoas souberem onde e com quem procurar o conhecimento necessário elas terão maior rapidez e agilidade para realização das atividades, bem como na hora da tomada de decisão.

Outro aspecto relevante quanto a identificação dos detentores do conhecimento é a valorização de pessoas chaves, afim de que o conhecimento não troque de mãos, tendo em vista que as pessoas quando são valorizadas entregam mais resultados à organização e permanecem mais tempo na empresa evitando assim as desvantagens da rotatividade de pessoas estratégicas. Cabe ainda ressaltar que outro fator relevante na identificação de detentores do conhecimento é o fato que uma vez identificado quem detém conhecimentos relevantes facilita no processo de multiplicação do conhecimento, evitando assim a centralização de conhecimentos na organização. Neste sentido, se a empresa desenvolvesse um mapa do conhecimento seria possível conhecer as pessoas chaves e com base no mapa providenciar as ações para o aumento do conhecimento organizacional.

#### 4.4.5 Mapeamento das competências

Tendo como objetivo conhecer se no laboratório as competências são mapeadas, notou-se que 81% dos gestores afirmaram “*não existir nenhum sistema que mensure e identifique os profissionais com suas respectivas competências e habilidades*”, entretanto conforme já observado em questão anterior o laboratório está em desenvolvimento do programa de gestão por competência, e no momento que forem mapeadas as competências serão apresentados os conhecimentos, as habilidades e atitudes que compõem as competências dos profissionais. Esta ferramenta permitirá identificar e localizar as competências existentes na organização, bem como os respectivos detentores, possibilitando a organização visualizar as lacunas de competências que formará uma demanda de investimento.

Analisando o percentual obtido na resposta da questão, percebe-se que o levantamento de necessidade de treinamento está falho ou poderia ser mais trabalhado, pois esta ferramenta se bem desenvolvida permite identificar as competências dos colaboradores.

Mapear as competências também possibilita a organização conhecer as forças e fraquezas em relação às competências individuais e organizacionais, bem como planejar ações que fortaleçam a competência organizacional, tornando assim a organização mais eficaz diante de seus clientes e do mercado de atuação. Sendo que uma vez que os colaboradores são capacitados com base nas competências identificadas, a organização estará focando o seu investimento, favorecendo o alcance dos seus resultados e fortalecendo a competitividade no mercado de trabalho.

É um fato que somente as organizações competentes conseguem se manter frente a competitividade acirrada do mercado de trabalho, e neste aspecto é relevante que a organização tenha uma visão real do seu conhecimento organizacional e avalie os aspectos que interferem na estrutura do conhecimento, como por exemplo as informações/conhecimentos necessários para o desenvolvimento individual e organizacional e a forma como os mesmos chegam e são transmitidos para os colaboradores, bem como a utilização destas informações/conhecimentos.

## 5 CONCLUSÃO

Tendo como base a fundamentação teórica e os resultados da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, são apresentadas a seguir as conclusões da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES PARCIAIS

Analisando os objetivos específicos propostos na pesquisa pode-se chegar as seguintes conclusões:

#### **Com relação ao processo de educação continuada**

Com base na pesquisa identificou-se que o Laboratório Médico Santa Luzia utiliza no processo de educação o modelo composto por quatro etapas: 1ª etapa – Identificação e levantamento das necessidades, 2ª etapa – Planejamento, 3ª etapa – Implementação e execução e a 4ª etapa – Avaliação.

No Laboratório Médico Santa Luzia a Gestão de Treinamentos tem a responsabilidade de gerenciar o processo de educação continuada, porém algumas responsabilidades são divididas com os gestores das demais áreas da organização, com os ministrantes (internos) e com os próprios colaboradores que recebem a atividades de educação continuada;

O processo de aprendizagem no Laboratório Médico Santa Luzia é constituído por meio de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), literaturas pertinentes, desenvolvimento de pesquisas, *benchmarking*, formação de grupos de estudos, reuniões científicas, palestras e atividades de treinamento e desenvolvimento. Sendo que para o processo de aprendizagem na organização são utilizadas as seguintes estratégias: intranet, livros, jogos, dinâmicas, ações de melhorias e implantação de

novos processos, reuniões para troca de experiências, participação de colaboradores em eventos internos e externos e vivências práticas.

Dentre as barreiras no processo de aprendizado no Laboratório Médico Santa Luzia, foram apontados os seguintes fatores: comunicação, a credibilidade e humildade dos multiplicadores, a indisponibilidade de participação dos colaboradores frente a grande demanda de trabalho e o fato dos detentores do conhecimento nem sempre estarem dispostos a compartilhar o conhecimento.

Tendo em vista, que o processo de educação continuada desenvolve os conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais para suprir as necessidades identificadas, é fundamental que as etapas do processo estejam bem integradas, monitoradas e validadas. Ou seja, se numa etapa foi levantado uma necessidade de treinamento, as demais etapas de planejamento, execução e avaliação devem estar integradas a fim de suprir a necessidade identificada. Neste sentido a empresa estudada antes de executar a atividade de treinamento não realiza a validação do conteúdo junto ao solicitante, tendo a possibilidade de realizar o treinamento e não ter suprido a lacuna de conhecimento existente.

Outro aspecto relevante em relação ao processo de educação continuada é a importância das informações existentes para o desenvolvimento do profissional, pois a construção do conhecimento dá-se a partir de informações. Contudo, ao estudar a organização, observou-se que a mesma possui uma riqueza de informação, mas percebe-se pelos depoimentos que as informações são registradas e organizadas, entretanto são pouco aproveitadas como forma de promover o desenvolvimento da organização. Um dos fatores que facilitaria este processo é a existência do gerenciamento da informação, haja vista que permitiria a otimização das informações, além de fortalecer o capital intelectual, pois para que a organização seja bem sucedida não basta ter as melhores informações é sim extrair o máximo da sua riqueza e controlá-la de forma eficaz.

Acredita-se que o processo de educação continuada, quando bem desenvolvido propicia o aumento do aprendizado individual e organizacional, entretanto as condições de aprendizagem devem ser favoráveis ao processo de aprendizagem, haja vista que

as pessoas que estão recebendo o conhecimento são adultos que já têm um autoconceito a cerca do que necessitam. Sendo assim, os multiplicadores de conhecimento têm um papel fundamental no processo de aprendizagem, inclusive dos fatores apontados como barreiras no aprendizado organizacional da empresa estudada, a maior parte dele diz respeito aos multiplicadores, como comunicação, credibilidade, humildade e disposição de compartilhar o conhecimento. Sem dúvida estes aspectos não estimulam a participação dos trabalhadores, bem como a concentração e assimilação do conhecimento compartilhado.

### **Com relação ao fluxo da informacional no processo de educação continuada**

As informações estão localizadas em vários locais na organização, e as pessoas recorrem às fontes de informação para adquirirem as informações necessárias para o seu desenvolvimento. Sendo relevante que a organização valide as fontes de informação existentes, bem como ampliar as fontes de informação, pois as mesmas vão servir de suporte para o seu crescimento, bem como para tomada de decisões. Pois não basta a informação estar disponível em algum formato, mas é necessário que ela seja verdadeira, atualizada, clara e objetiva.

Analisando o fluxo informacional do Laboratório Médico Santa Luzia observou-se a precariedade no cruzamento das informações com outras fases do processo de educação continuada. Acredita-se que se as informações fluírem eficazmente em cada etapa, e a mesma for analisada levando em consideração as informações das etapas anteriores, será possível fazer os ajustes a fim de garantir que a informação promova o conhecimento do colaborador e da organização.

O Laboratório Médico Santa Luzia também deixa a desejar quanto à clareza, objetividade e acessibilidade das informações, estes aspectos refletem no processo de assimilação das informações, embora a maior parte dos gestores apontasse que as fontes de informação têm suprido as necessidades informacionais.

Em relação ao tratamento e utilização da informação conclui-se que se as informações decorrentes das atividades forem devidamente tratadas e disseminadas as mesmas podem ser bem aproveitadas pela organização para o aumento do

conhecimento individual e organizacional. Como por exemplo, se forem registradas as informações referentes a erros de processo, reclamação de cliente, perguntas mais freqüentes dos colaboradores e clientes, problemas comportamentais mais freqüentes, pode-se em cima deste registro elaborar várias ações: ações de treinamento para otimização do processo, criar novos produtos ou serviços, avaliar o clima organizacional (o qual pode facilitar ou prejudicar o processo de desenvolvimento), etc.

### **Com relação à identificação das ações desenvolvidas ao longo do processo de educação continuada que apóiam o conhecimento organizacional**

Analisando a organização estudada percebeu-se que o conhecimento não é gerenciado, fator este que não permite a organização explorar o seu potencial de conhecimento existente, haja vista que não tem uma visão real do conhecimento existente no laboratório. Identificando assim a necessidade de estruturar a gestão do conhecimento, pois diante dos benefícios expostos na literatura a cerca da gestão do conhecimento, certamente se o Laboratório Médico Santa Luzia implantar o processo de gestão do conhecimento estará investindo na melhoria dos ativos tangíveis e intangíveis do laboratório, garantindo assim a sua sobrevivência frente a competitividade organizacional.

Ainda que a organização não tenha estruturado o gerenciamento do conhecimento, ela pode desenvolver ações de gestão do conhecimento, como é o caso da empresa estudada. Aliás, estas ações podem preparar a empresa para uma boa administração do conhecimento e facilita a compreensão dos objetivos da gestão do conhecimento. A existência do programa de aprendizagem e capacitação é um exemplo apontado no Laboratório Médico Santa Luzia, o qual reflete a valorização do conhecimento.

Quando o conhecimento não é gerenciado perde-se a possibilidade de explorar o próprio conhecimento organizacional como uma vantagem competitiva, tendo em vista que a organização tem uma visão parcial do que existe na organização em termos de conhecimento. Além de muitas vezes a organização está comprando conhecimento que já existe tem dentro da própria organização, desperdiçando tempo e dinheiro que certamente poderiam ser investidos na criação de novos conhecimentos.

Finalmente, com relação à questão principal de pesquisa, **como o fluxo informacional existente no processo de educação continuada pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional?**

Concluiu-se que o conhecimento organizacional se desenvolve à medida que sua base de conhecimento está bem estruturada, seja no nível individual ou organizacional e para que isto ocorra basicamente as pessoas precisam das informações necessárias para promoverem o conhecimento. Neste sentido o fluxo informacional do processo de educação continuada deve ser bem estruturado e monitorado, e as informações tratadas eficazmente e estarem disponíveis em canais adequados. Além de o acesso à informação ser livre e harmonioso e com fontes de informações eficientes.

No nível individual o processo de educação continuada tem a responsabilidade de desenvolver as lacunas de conhecimento dos profissionais, sendo que a forma como as informações/conhecimento chegam até os profissionais e são transmitidos determinará o seu crescimento ou não. Por isso, analisar o fluxo da informação implica em descobrir como flui a informação/conhecimento relevante no processo de educação continuada, avaliar as formas pelas quais fluem as informações/conhecimento e determinar quais e como as fontes nas quais as pessoas buscam as informações/conhecimento fazem diferença para o desenvolvimento individual e ou organizacional. Sendo necessário também entender como as informações/conhecimento se deslocam e são incorporadas na organização, além de compreender o impacto do fluxo da informação existente no processo de educação continuada tem para outros processos da organização.

No nível organizacional o processo de gestão do conhecimento tem a responsabilidade de fortalecer a base do conhecimento organizacional. Por meio das suas ações de criação, acesso, transferência e o uso efetivo do conhecimento o processo de gestão do conhecimento facilita a obtenção da informação e a criação de novos conhecimentos facilitando e incentivando a aprendizagem organizacional. Além de proporcionar fundamentos para outros processos da organização pertinentes ao relacionamento com os clientes, otimização dos potenciais dos profissionais, eficácia



nos processos e alavancar novas práticas, dentre outros objetivos já citados no capítulo 2.1.2.

Na área da saúde é perceptível a evolução das informações referentes às doenças, equipamentos, tecnologias e exames, exigindo dos profissionais uma constante atualização das informações pertinentes a estas mudanças. Neste sentido faz-se necessário que em todas as etapas do processo de aprendizado do profissional que as informações necessárias para suprir a lacuna de conhecimento fluam livre e harmoniosamente, a fim de que o profissional possa se desenvolver individualmente e conseqüente a organização aumentará o seu conhecimento organizacional.

## 5.2 SUGESTÕES

Com o desenvolvimento da pesquisa observaram-se algumas oportunidades de melhorias no Laboratório Médico Santa Luzia, as quais são registradas como sugestões:

- Implantação do processo de gestão do conhecimento a fim de que o laboratório otimize seu potencial de conhecimento num ambiente favorável a criação e transferência de conhecimento;
- Identificação das barreiras existentes no fluxo informacional, para que as mesmas sejam eliminadas e as pessoas tenham as informações necessárias para o desenvolvimento individual e organizacional.
- Avaliação das ações e incentivos e identificação dos aspectos que podem ser melhorados para que os colaboradores encontrem melhores condições para o desenvolvimento do conhecimento.
- Elaboração de mapa do conhecimento, o qual será possível identificar as pessoas chaves que estarão fortalecendo as ações para o aumento do conhecimento organizacional.
- Desenvolvimento de um programa específico de capacitação para os gestores com foco no assunto T&D, para que os mesmos tenham melhores condições de participar do processo compreendendo cada

etapa e a importância do seu papel no processo de desenvolvimento das pessoas.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante a realização da pesquisa, alguns assuntos correlacionados foram surgindo, os quais não foram possíveis explorar neste trabalho, permitindo a formulação de algumas recomendações de trabalhos futuros.

Considerando que a forma como as pessoas são gerenciadas tem impacto diretamente na base do conhecimento organizacional, sugere-se desenvolver uma análise buscando identificar o impacto do gerenciamento das pessoas para o desenvolvimento do conhecimento individual e organizacional. Este estudo mais aprofundado pode analisar modelos de gerenciamento de pessoas objetivando a criação de uma matriz de indicadores que permitam avaliar o impacto da forma de gerir as pessoas no desenvolvimento do conhecimento.

Outra sugestão é referente ao impacto que o gerenciamento do conhecimento tem no desenvolvimento organizacional. Considerando que os resultados práticos da gestão de conhecimento são pouco explorados, sugere-se estabelecer uma matriz de indicadores para avaliação da gestão do conhecimento nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **T&D**: uma abordagem organizacional por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ANDRADE, J. R. L.; SILVA, L. M. O. A cadeia produtiva da saúde. In: FALCÓN, Maria Lúcia de Oliveira, HANSEN, Dean Lee; BARRETO JÚNIOR, Edison Rodrigues (Org). **Cenários de desenvolvimento local**: estudos exploratórios. Aracaju: SEPLAN, 2003. v. 1.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=153&layout=abstract>>. Acesso em: 16 dez. de 2006.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. A ciência da informação como uma ciência social. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 21-27, set. / dez. 2003. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=49&layout=abstract>>. Acesso em: 14 maio de 2006.

ARRUDA, Susana Margarete; CHAGAS, Joseane. Glossário de biblioteconomia e ciências afins. Florianópolis: cidade futura, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. Rio de Janeiro, 2003a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. Rio de Janeiro, 2003b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação: apresentação de citação em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

AZEVEDO, Jovane Medina. **Identificação das necessidades de formação profissional do corretor de imóveis a partir da percepção dos agentes do mercado imobiliário de Florianópolis**. 1997. 91 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

AZEVEDO NETO Raymundo Soares de. **Especialidade: patologista**. Disponível em: <<http://www.fm.usp.br/pdf/Especialidade%20Patologista.pdf>>. Acesso em: 09 de jan. de 2007.

BAGNATO, Maria Helena Salgado. Educação continuada na área da saúde: uma aproximação crítica. In: BAGNATO, Maria Helena Salgado; COCCO, Maria Inês Monteiro; SORDI, Mara Regina (Org.). **Educação, saúde e trabalho: antigos problemas, novos contextos, outros olhares**. Campinas, SP: Alínea, 1999, p. 71-98.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. Lisboa: edições 70, 2004.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998.

BETINI, Geraldo Antônio. **Educação e avaliação no âmbito da empresa: a reestruturação produtiva mudou as regras do jogo?** 2002. 140 f. Dissertação. (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2002.

BORUCHOVITCH, Evely. Estratégias de aprendizagem e desempenho escolar: considerações para a prática educacional. **Psicologia: reflexão e crítica**, Porto Alegre, v.12, n. 2, p.361-376, 1999. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79721999000200008&lng=pt&nrm=iso/&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79721999000200008&lng=pt&nrm=iso/&tlng=pt)>. Acesso em: 3 jun. de 2006.

BRANCO, Eustáquio Lagoeiro Castelo. **Métodos e teorias pedagógicas**. 2004. Disponível em: <<http://www.eduquenet.net/teoriasped.htm>>. Acesso em: 29 de jun. de 2005.

BUKOWITZ, Wendi R. ; WILLIAMS, Ruth L. **Manual da gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução Carlos Alberto Silveira Netto Soares. São Paulo: Bookman, 2002. Tradução de: The knowledge management fieldbook.

CÂNDIDO, Carlos Aparecido; VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; CONTANI, Miguel Luiz. **Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão.** **DataGramaZero**: revista de ciência da informação, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm)>. Acesso em: 28 nov. de 2005.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**/ Pedro Paulo Carbone, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, Rosa Maria de Paula Vilhena. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança.** São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORREA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

CURTY, Renata Gonçalves. **O fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos.** 2005. 246 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-95, 1984.

DANTAS, Maria Carolina Barbosa. **A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada ao cliente.** 2005. 138 f. Dissertação. (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DEMO, Pedro. **Educar pela pesquisa.** 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2002.  
DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FALCÃO, Gérson Marinho. **Psicologia da aprendizagem**. São Paulo: Ática, 1984.

FALCÃO, S. D.; BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. **Revista da IIIª Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste**, Goiânia, v.2, set.1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**. v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, Érika Rodrigues Magalhães; ABBAD, Gardênia. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 7, n.4, p. 77-96, out./dez. 2003.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, Maria Madalena Januário; PEREIRA, Luciane Lúcio. Educação continuada em enfermagem. In: KURCGANT, Paulina (Coord.). **Administração em enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991. 237p.

LIMA, Ana Paula Xisto Costa. **A necessidade da formação constante do educador frente aos desafios da educação atual**. 2004. 63 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MCDONALD, Malcolm, KNOX, Martin Christopher Simon, PAYNE, Adrian. **Clientes verdadeiros donos da empresa: como construir uma organização orientada para o mercado**. São Paulo: Futura, 2001.

MARIN, Alda Junqueira. Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. **Cadernos Cedes**, Campinas, SP: Papirus, n. 36, p. 9-20, 1995.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MIZUKAMI, M. da Graça Nicoletti. **Ensino**: as abordagens do processo. São Paulo: EPU, 1986. Disponível em: <<http://www.ufv.br/dpe/edu660/resteapiaget.html>>. Acesso em: 15 de maio de 2006.

MOURA, Ana Maria Mielniczuk de; AZEVEDO, Ana Maria Ponzio de; MEHLECKE, Querte. **As teorias de aprendizagem e os recursos da internet auxiliando o professor na construção do conhecimento**. Disponível em: <[http://www.uel.br/seed/nte/as\\_teorias\\_de\\_aprendizagem\\_e\\_a\\_internet.htm#C](http://www.uel.br/seed/nte/as_teorias_de_aprendizagem_e_a_internet.htm#C)>. Acesso em: 16 de maio de 2006.

MUNDIM, Ana Paula Freitas. **Desenvolvimento de produtos e educação corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NERI, Aguinaldo Aparecido (Org.). **Gestão de rh por competências e a empregabilidade**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Papirus, 2005.

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.

OGUISSO, Taka. A educação continuada como fator de mudanças: visão mundial. **Nursing**: revista técnica de enfermagem, São Paulo, v. 3, n. 20, p. 22-29, jan. 2000.

PADILHA, Maria Itayra Coelho de. A prática da educação em serviço na instituição privada. **Hospital**: administração e saúde, v. 15, n. 3, p. 124-128, maio/jun. 1991.

PFROMM NETTO, Samuel. **Psicologia da aprendizagem e do ensino**. São Paulo: EPU, 1987.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro; LOUREIRO, José Mauro Matheus. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 42-53, jan./abr. 1995.

PINHEIRO, Valdelize Elvas; RODRIGUES, Antonia Regina Furegato. O processo ensino/aprendizagem na enfermagem. **Revista Latino-Am Enfermagem**. Belo Horizonte, v.5, n. 9/10, p.62-79, jul./dez. 1999.

PINTO, Álvaro Vieira. **Sete lições sobre educação de adultos**. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2000.



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

ROSETTO, M. Os novos materiais bibliográficos e a gestão da informação: livro eletrônico e biblioteca eletrônica na América Latina e Caribe. **Ciência da Informação**, Brasília, V. 26 n.1, p. 13-15 jan/abr. 1997.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

ROWLEY, Jennifer. Whats is knowledge management? **Library Management**. Bradford, v. 20, n. 8, p. 416-420, 1999.

SALES, Rodrigo de; ALMEIDA, Patrícia Pinheiro de. Avaliação de fontes de informação na internet: avaliando o site do NUPILL/UFSC. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 4, n.2, p.67-87, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=86> >. Acesso em 10 de março de 2007.

SANTA LUZIA, Laboratório Médico (a). **Manual da qualidade**. Florianópolis, 2006.

SANTA LUZIA, Laboratório Médico (b). **Procedimento da qualidade da Gestão de Treinamento**. Florianópolis, 2006.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Orientação e desenvolvimento do potencial humano: orientação, seleção, formação, treinamento e psicoterapia**. São Paulo: Pioneira, 1978.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1998.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SHIN, Minsoo; HOLDEN, Tony; SCHMIT, Ruth A. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing & Management: an international journal**, [S.l.], v. 37, n.2, p 335-355, Mar. 2001.

SOARES, Rômulo Marinho. **Recursos tecnológicos aplicados ao processo de ensino-aprendizagem: um estudo de caso**. 2002. 76 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SPENCER, Lyle M.; MCCLELLAND, David C.; SPENCER, Signe M. **Competency assessment methods: history and state of the art.** Boston: Hay, 1990.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Enise Barth; Universidade Federal de Santa Catarina. **Educação continuada corporativa: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico.** Florianópolis, 2005. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: Senac, 2001.

THIVES JÚNIOR, Juarez Jonas. **Workflow: uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações : estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina.** Insular: Florianópolis, 2000.

TOBAR, Frederico; YALOUR, Margot Romano. **Como fazer teses em saúde pública: conselhos e idéias para formular projetos e redigir teses e informes de pesquisa.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2001.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2006. Disponível em: <<http://www.encontros-bibli.ufsc.br/especial.html>>. Acesso em 11 de maio de 2006.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org). **Métodos qualitativos de pesquisa em ciência da informação.** São Paulo: Polis, 2005.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Conhecimento como recurso estratégico.** In: Seminário de Integração de redes da região norte, Manaus, 1993. sl:sn, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WAAL, Paula de; TELLES, Marcos. Epistemologia, teorias da aprendizagem e projeto instrucional. **DynamicLab Gazette**, [S.l.] , 30 nov. 2004. Disponível em: <<http://www.dynamiclab.com/mod/forum/discuss.php?d=1005>>. Acesso em: 15 de maio de 2006.

WARDMAN, Kellie T. **Criando organizações que aprendem**. São Paulo: Futura, 1996.

WILBERT, Adriana Zanqueta. **Aprendizagem nas organizações do conhecimento: uma proposta metodológica para o processo de formação continuada**. Florianópolis, 2002. 164 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ZABOT, João Batista M., SILVA, Luiz. Carlos Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZANI, Adriana Valongo. **Incidentes críticos do processo ensino-aprendizagem do curso de graduação em enfermagem segundo a percepção de alunos e professores**. Ribeirão Preto, 2005. 191 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/Disponiveis/22/22132/tde-30062005-112907/>>. Acesso em: 27 de jul. de 2006.

ZARIFIAN, Philippe. **Objectif competence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.

## APÊNDICE A – Questionário aplicado aos gestores dos setores

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro de Ciências da Educação  
Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação**

### Perfil do entrevistado

**Setor de atuação:** \_\_\_\_\_

**Cargo atual:** \_\_\_\_\_

**Tempo na empresa:** \_\_\_\_\_

**Formação:** \_\_\_\_\_

**Tempo na atividade desenvolvida:** \_\_\_\_\_

**01)** Existe uma rotina definida de compartilhamento de informações dinâmicas e interligadas entre a organização e os colaboradores?

( ) Sim.Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não.

**02)** A disponibilização dos documentos que contém o conhecimento explícito está disponível, claro e objetivo?

( ) Sim. Comentários: \_\_\_\_\_

( ) Não. Comentários: \_\_\_\_\_

**03)** Quais as formas existentes para o compartilhamento do conhecimento?

**04)** O processo de educação continuada tem trabalhado os dados, informações e conhecimentos fundamentais do laboratório para antecipar tendências do mercado, ampliar conhecimento dos clientes e alavancar o potencial competitivo?

( ) Sim. Comentários: \_\_\_\_\_

( ) Não. Comentários: \_\_\_\_\_

**05)** Existe algum instrumento que aponte as pessoas detentoras de conhecimentos específicos no laboratório?

( ) Sim.Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

**06)** Em relação ao gerenciamento do conhecimento na empresa, assinale a situação que melhor se aplica à realidade do laboratório:

(1) Estratégia **adotada atualmente e fundamental**

(2) Estratégia **será adotada no futuro**

(3) Importante para a empresa, mas **difícilmente será adotada**

(4) Não é prioridade / **Não será adotada**

**07)** Das ações de gestão do conhecimento listadas, quais tem sido desenvolvidas pelo processo de educação continuada?

( ) Condições favoráveis a criatividade e inovação

( ) Programa de aprendizagem e capacitação

( ) Acesso a conhecimentos/informações

( ) *Benchmarking*

( ) Mapeamento do conhecimento

( ) Registro da memória organizacional

( ) Outros. Citar : \_\_\_\_\_

**08)** Existe algum sistema disponível que mesure e identifique os profissionais com suas respectivas competências e habilidades?

( ) Sim.Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não.

**09)** Em relação as afirmativas a seguir, identifique seu grau de concordância ou discordância conforme escala:

**(5)** Concordo totalmente **(4)** Concordo **(3)** Concordo parcialmente **(2)** Discordo

**(1)** Discordo parcialmente

1. ( ) Valoriza-se o conhecimento gerado no processo por meio de ações e incentivos
2. ( ) As estratégias de aprendizagem adotadas tem facilitado o processo de aprendizado
3. ( ) Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores
4. ( ) Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa
5. ( ) As informações decorrentes da execução das atividades são devidamente tratadas, disseminadas e assimiladas
6. ( ) As informações provenientes do ambiente interno e externo tem permitido identificar ameaças e oportunidades de mercado
7. ( ) As fontes de informações existentes no laboratório suprem as necessidades informacionais
8. ( ) As informações na organização fluem livremente permitindo o desenvolvimento organizacional
9. ( ) O acesso as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades é livre e harmonioso

**10)** Existem barreiras para o aprendizado organizacional e transferência do conhecimento?

( ) Sim.Qual? \_\_\_\_\_

( ) Não

**Agradecemos a sua participação.  
Muito obrigada!**

Catia Cristina Santiago da Silva  
Mestranda em Ciência da Informação

**APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento**

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro de Ciências da Educação  
Programa de Pós-graduação em Ciências da Informação**

**Perfil da empresa**

Área de atuação: \_\_\_\_\_  
 N° de colaboradores \_\_\_\_\_  
 N° de unidades de atendimento \_\_\_\_\_  
 Média de atendimento mensal \_\_\_\_\_  
 Investimento em Educação/Treinamento (%) do faturamento anual ou valor anual) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Perfil do entrevistado**

Setor de atuação: \_\_\_\_\_  
 Cargo atual: \_\_\_\_\_  
 Tempo na empresa: \_\_\_\_\_  
 Formação: \_\_\_\_\_  
 Tempo na atividade desenvolvida: \_\_\_\_\_

**Roteiro da entrevista**

**Gestão do Conhecimento**

- 01) Existe uma sistemática de gerenciar o conhecimento da organização? Se sim qual?  
 02) O conhecimento organizacional criado pela organização é registrado? Se sim de que maneira?  
 03) O conhecimento organizacional tem sido utilizado como uma vantagem competitiva? Se sim de que maneira?

**Educação Continuada**

- 04) Qual a visão de educação continuada adotado pelo laboratório?  
 05) Qual é o objetivo do processo de educação continuada na sua empresa?  
 06) Como está constituído o processo de educação continuada?  
 07) Como está definido o processo de aprendizagem na organização e quais estratégias de aprendizagem utilizadas?

**Fluxo da Informação**

- 08) Quais as fontes de informações que os colaboradores tem utilizado para o desenvolvimento das atividades e como tem sido o acesso a estas fontes?  
 09) Quais os canais de informação existentes no laboratório e como tem sido a seleção destes canais?  
 10) Como as informações provenientes do levantamento das necessidades e das avaliações tem sido tratadas?  
 11) Como as informações fluem em cada etapa do processo de educação continuada?

## APÊNDICE C – Carta de apresentação à empresa



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Ilustríssimo Senhor João Nilson Zunino,

Sou mestranda em Ciência da informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, e estou desenvolvendo a dissertação de mestrado intitulada “Análise do fluxo informacional do processo de educação continuada de forma a apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional”.

A pesquisa, qualitativa objetiva analisar como o fluxo informacional existente no processo de educação continuada pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Para que o objetivo proposto seja alcançado, é necessária a utilização de instrumentos de pesquisa que permitam extrair as informações relevantes em relação a percepção das pessoas sobre o processo de educação continuada, o fluxo da informação na educação continuada e o gerenciamento do conhecimento.

Ciente da representatividade do Laboratório Médico Santa Luzia, o qual é reconhecido pela liderança na área de patologia clínica em Santa Catarina, bem como o incentivo ao desenvolvimento do conhecimento, vimos por meio desta solicitar a vossa colaboração na participação da pesquisa, por meio do preenchimento de um sucinto questionário e a concessão de uma entrevista que será previamente agendada. O questionário é composto por questões fechadas e abertas e será aplicado com os gestores das áreas. A entrevista será constituída basicamente por perguntas abertas, e será desenvolvida com a coordenadora do processo de educação continuada.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos que não serão revelados os nomes dos participantes, uma vez que as respostas não serão identificadas por ocasião da divulgação da pesquisa, e pelo fato das informações coletadas serem analisadas conjuntamente.

Com intuito de contribuir para o processo de educação continuada, comprometemo-nos a disponibilizar os resultados obtidos à vossa organização, onde será desenvolvida uma profunda análise, além de oferecer sugestões para otimização do processo de educação continuada a fim de que o mesmo apóie o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Reforçamos a contribuição de vossa organização como de fundamental importância para a realização da pesquisa e antecipadamente agradecemos vossa colaboração, colocando-nos a disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Catia Cristina Santiago da Silva  
Mestranda em Ciência da Informação

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados  
Orientador da Pesquisa  
Coordenador de Extensão

## APÊNDICE D – Carta de apresentação aos gestores



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Prezado (a) respondente,

Sou mestranda em Ciência da informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, e estou desenvolvendo a dissertação de mestrado intitulada “Análise do fluxo informacional do processo de educação continuada de forma a apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional”.

A pesquisa qualitativa, objetiva analisar como o fluxo informacional existente no processo de educação continuada pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Para que o objetivo proposto seja alcançado, é necessária a utilização de instrumentos de pesquisa que permitam extrair as informações relevantes em relação a percepção das pessoas sobre o processo de educação continuada, o fluxo da informação na educação continuada e o gerenciamento do conhecimento.

Ciente da representatividade do Laboratório Médico Santa Luzia, o qual é reconhecido pela liderança na área de patologia clínica em Santa Catarina, bem como o incentivo ao desenvolvimento do conhecimento, vimos por meio desta solicitar a vossa colaboração no preenchimento do questionário anexo.

O presente questionário é constituído por questões de múltipla escolha, com perguntas objetivas e subjetivas as quais devem ser respondidas em relação à sua atuação profissional, levando em conta suas experiências e percepções.

Ressalta-se, que os questionários serão tratados de forma confidencial, uma vez que as informações solicitadas não permitirão a identificação dos respondentes e pelo fato de interessar aos propósitos da pesquisa somente os resultados do processamento global de todos os questionários.

Com intuito de contribuir para o processo de educação continuada, comprometemo-nos a disponibilizar os resultados obtidos à vossa organização, onde será desenvolvida uma profunda análise, além de oferecer sugestões para otimização do processo de educação continuada a fim de que o mesmo apóie o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Reforçamos que a sua contribuição é de fundamental importância para a realização da pesquisa e antecipadamente agradecemos vossa colaboração, colocando-nos a disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Catia Cristina Santiago da Silva  
Mestranda em Ciência da Informação  
catiasantiago@ibest.com.br

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados  
Orientador da Pesquisa  
Coordenador de Extensão



## **APÊNDICE E – Carta de apresentação a coordenadora de treinamento e desenvolvimento**



### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Ilustríssima Senhorita Coordenadora de Treinamento e Desenvolvimento,

Sou mestranda em Ciência da informação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, e estou desenvolvendo a dissertação de mestrado intitulada “Análise do fluxo informacional do processo de educação continuada de forma a apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional”.

A pesquisa qualitativa, objetiva analisar como o fluxo informacional existente no processo de educação continuada pode apoiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional. Para que o objetivo proposto seja alcançado, é necessária a utilização de instrumentos de pesquisa que permitam extrair as informações relevantes em relação a percepção das pessoas sobre o processo de educação continuada, o fluxo da informação na educação continuada e o gerenciamento do conhecimento.

Ciente da representatividade do Laboratório Médico Santa Luzia, o qual é reconhecido pela liderança na área de patologia clínica em Santa Catarina, bem como o incentivo ao desenvolvimento do conhecimento, vimos por meio desta solicitar a vossa colaboração na participação da pesquisa, por meio de uma entrevista que será previamente agendada.

A entrevista será constituída basicamente por perguntas abertas, tendo como objetivo conhecer a sua percepção em relação ao processo de educação continuada, o fluxo da informação na educação continuada e o gerenciamento do conhecimento.

Atendendo aos requisitos do Código de Ética da pesquisa científica, asseguramos que não serão revelados os nomes dos participantes, uma vez que as respostas não serão identificadas por ocasião da divulgação da pesquisa, e pelo fato das informações coletadas serem analisadas conjuntamente.

Com intuito de contribuir para o processo de educação continuada, comprometemo-nos a disponibilizar os resultados obtidos à vossa organização, onde será desenvolvida uma profunda análise, além de oferecer sugestões para otimização do processo de educação continuada a fim de que o mesmo apóie o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Reforçamos que a sua contribuição é de fundamental importância para a realização da pesquisa e antecipadamente agradecemos vossa colaboração, colocando-nos a disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Catia Cristina Santiago da Silva  
Mestranda em Ciência da Informação

Prof. Dr. Gregório Jean Varvakis Rados  
Orientador da Pesquisa  
Coordenador de Extensão

## APÊNDICE F – Glossário encaminhado aos gestores junto com o questionário

Senhor gestor,

O presente glossário tem como intuito de facilitar a compreensão de alguns termos utilizado no questionário.

### GLOSSÁRIO

**Aprendizagem** - processo de aquisição do conhecimento e da capacidade de usá-lo. É resultado da prática, da experiência, da reflexão crítica, da observação, das relações sociais, das interações com o meio externo, sendo capaz de produzir mudanças significativas no comportamento das pessoas. O qual pode ser acelerado por meio de modelos teóricos, estratégias e medidas avaliativas. Figueiredo (2005, p. 101).

**Conhecimento** - é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e “insight” experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento é decorrente da informação, que por sua vez deriva de conjuntos de dados. Davenport e Prusak (1999, p.6).

**Conhecimento organizacional** – processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente, sendo o conhecimento individual transformado em conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997, p. XIII).

**Conhecimento explícito** - o conhecimento codificado, que é transmissível em uma linguagem formal e sistemática. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65).

**Conhecimento tácito** - o conhecimento implícito usado pelas pessoas. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65).

**Dado** – conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Dados descrevem apenas daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e bem qualquer base sustentável para a tomada de ação. São registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado. Nonaka e Takeuchi (1999, p. 3).

**Educação continuada** - conjunto de práticas educacionais planejadas para promover oportunidades de desenvolvimento do colaborador, com a finalidade de ajudá-lo a atuar mais efetiva e eficazmente em sua vida institucional. Mundim (2002, p. 63).

**Fluxo informacional** - sucessão de eventos de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora. Barreto (1998, p. 1).

**Fonte de informação** – são todos os tipos de meios (suporte) que contém informações suscetíveis de serem comunicadas. Arruda e Chagas (2002, p.99).

**Gestão do conhecimento** - é aquela que tem a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por processos externos a empresa. Fleury e Oliveira Júnior (2001, p. 19).

**Informação** – mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível. São dados que percebidos pelo indivíduo, tem relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento. Nonaka e Takeuchi (1999, p. 4).

**Teorias da aprendizagem** - teoria utilizada pela organização que tem contribuído positivamente para o gerenciamento do conhecimento. Figueiredo (2005, p.104).

## APÊNDICE G – Respostas dos questionários aplicados aos gestores dos setores

<b>PERGUNTA 01:</b> Existe uma rotina definida de compartilhamento de informações dinâmicas e interligada entre a organização e os colaboradores?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
SIM	Reuniões de gerência, reuniões setoriais e do comitê de gestão, bem como treinamentos	F	11	Administrativa	Mestrado
SIM	Reuniões, palestras, cursos e treinamentos	M	10	Técnica	Superior com especialização
SIM	Intranet, Santinha, Pesquisa de clima, pesquisa de satisfação dos clientes, avaliação de desempenho	F	16	Técnica	Superior com especialização
SIM	Intranet, Santinha, Pesquisa de clima, pesquisa de satisfação dos clientes, avaliação de desempenho	M	17	Técnica	Superior com especialização
SIM	Existe uma sistemática definida em nossos PGQs	F	6	Técnica	Superior com especialização
SIM	Educação continuada, reuniões, intranet, e-mail, etc	F	29	Administrativa	Superior com especialização
SIM	Reuniões, intranet, manuais de procedimentos	F	11	Atendimento	Superior com especialização
SIM	Reuniões, treinamentos, intranet, internet, procedimentos em forma físico e on line, etc	F	17	Técnica	Superior com especialização
SIM	Intranet, Internet, jornais, periódicos, reuniões, treinamentos, manuais e procedimentos escritos	F	9	Administrativa	Superior
Sim	Intranet, reuniões registradas em ata, troca de e-mails de forma informal, questionamentos por parte de qualquer colaborador	F	9	Técnica	Doutorado
SIM	Intranet, e-mail. SIG, encontros	F	18	Administrativa	Superior com especialização
SIM	Intranet, e-mail, SIG, reuniões, treinamentos, etc	M	5	Administrativa	Superior
SIM	Repasse de reunião de gerência e reuniões setoriais	F	2	Administrativa	Superior
SIM	Intranet, e-mail, reuniões	F	15	Atendimento	Superior incompleto
SIM	E-mails dirigidos dos setores, santinha	M	11	Técnica	Superior com especialização
SIM	Intranet, e-mail, procedimentos, alguns treinamentos	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 02:</b> A disponibilização dos documentos que contém o conhecimento explícito está disponível, claro e objetivo?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
SIM	Estamos melhorando com o mapeamento dos processos	F	11	Administrativa	Mestrado
SIM	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
SIM	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
SIM	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
SIM	Os nossos documentos estão acessíveis a todos os colaboradores através da intranet numa linguagem bastante clara e objetiva	F	6	Técnica	Superior com especialização
SIM	*	F	29	Administrativa	Superior com especialização
SIM	*	F	11	Atendimento	Superior com especialização
SIM	Documentos que envolvem o sistema da qualidade – manuais e procedimentos	F	9	Administrativa	Superior
SIM	Alguns não são muito explícitos, alguns colaboradores não entendem	F	17	Técnica	Superior com especialização
Sim	*	F	9	Técnica	Doutorado
SIM	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
SIM	*	M	5	Administrativa	Superior
SIM	Disponíveis na Intranet	F	2	Administrativa	Superior
SIM	Contudo a clareza e a objetividade não são observadas nos documentos permanecendo ainda dúvidas.	F	15	Atendimento	Superior incompleto
SIM	Intranet, LIS	M	11	Técnica	Superior com especialização
NÃO	O laboratório possui documentos que contém informações e não conhecimento	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 03:</b> Quais as formas existentes para o compartilhamento do conhecimento?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
PGQ, POP, treinamentos teóricos, práticos, reuniões, etc	*	F	11	Administrativa	Mestrado
Reuniões, cursos, palestras e treinamentos	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
Cronograma de educação continuada	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
Cronograma de educação continuada	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
Nos documentos internos (POP, PGQ, MANUAL DA QUALIDADE), Intranet, internet (e-mail), reuniões de gerências, reuniões setoriais e intersetoriais, treinamentos internos e externos, publicações científicas, informativos internos e externos, publicações científicas, informativos internos e externos, relatórios entre outros	*	F	6	Técnica	Superior com especialização
Treinamentos, reuniões, documentos, trabalhos científicos, etc	*	F	29	Administrativa	Superior com especialização
Treinamentos. Relatórios de congressos, reuniões, procedimentos	*	F	11	Atendimento	Superior com especialização
Treinamentos, reuniões em grupo e os procedimentos (POP, PGQ)	*	F	17	Técnica	Superior com especialização
Rotinas práticas e teóricas, treinamento, fórum, congressos, seminários e benchmarking	*	F	9	Administrativa	Superior
Treinamentos internos e externos, multiplicação do conhecimento adquirido em treinamentos no setor, trabalhos científicos, participação dos envolvidos diretos em mudanças futuras da rotina de trabalho nos projetos para o seu estudo de viabilidade	*	F	9	Técnica	Doutorado
Treinamentos internos, reuniões, palestras internas e externas, curso	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
Treinamentos internos e externos, reuniões, palestras internas e externas, cursos	*	M	5	Administrativa	Superior
Congresso: relatório, treinamento	*	F	2	Administrativa	Superior
Treinamentos introdutórios, reciclagem, congressos, jornadas, etc	*	F	15	Atendimento	Superior incompleto
Documentos sobre procedimentos disponibilizados na intranet, informações sobre exames no LIS	*	M	11	Técnica	Superior com especialização
Eventualmente ocorre compartilhamento do conhecimento nas reuniões de gerência que no meu ponto de vista tem conotação apenas informativa. Anteriormente existia grupo de estudos.	*	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 04:</b> O processo de educação continuada tem trabalhado os dados, informações e conhecimentos fundamentais do laboratório para antecipar tendências do mercado, ampliar conhecimento dos clientes, alavancar o potencial competitivo?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
SIM	Temos todas as oportunidades e ameaças, bem como pontos fortes e fracos levantados e trabalhados	F	11	Administrativa	Mestrado
SIM	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
SIM	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
SIM	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
SIM	A participação em congressos, benchmarking entre outros, tem contribuído para realizarmos melhorias em nossos processos e estarmos entre os melhores prestadores de serviço do ramo de análises clínicas. Este processo pode ser melhorado, porque temos riqueza de dados, porém por falta de maior incentivo algumas informações acabam se perdendo.	F	6	Técnica	Superior com especialização
SIM	Até porque um dos nossos valores é “o conhecimento... reúne consciência e competência, discurso e prática”, e a inovação requer um comprometimento mais profundo do que o trabalho normal, é preciso envolver cada colaborador com as novas tendências e especificamente comprometê-los com o sucesso da organização.	F	29	Administrativa	Superior com especialização
SIM	*	F	11	Atendimento	Superior com especialização
SIM	Mas os processos de mudanças ou ações algumas vezes são lentos demais	F	17	Técnica	Superior com especialização
SIM	Estimula as pessoas a se manterem atualizadas, buscando o desenvolvimento e acompanhamento às inovações do mercado, com foco nas pessoas, clientes, processos e finanças	F	9	Administrativa	Superior
Sim	Os treinamentos externos e o planejamento estratégico tem como meta contemplar os objetivos acima	F	9	Técnica	Doutorado
SIM	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
SIM	*	M	5	Administrativa	Superior
SIM	A diretoria tem acesso às informações para tomada de decisão no Sistema de Informação Gerencial	F	2	Administrativa	Superior
SIM	*	F	15	Atendimento	Superior incompleto
Não respondeu	Pode ser melhorado aproveitando o patrimônio intelectual da empresa em palestras e campanhas sociais	M	11	Técnica	Superior com especialização
SIM	O laboratório procura acompanhar as tendências de mercado	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 05:</b> Existe algum instrumento que aponte as pessoas detentoras de conhecimentos específicos no laboratório?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
NÃO	*	F	11	Administrativa	Mestrado
NÃO	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	6	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	29	Administrativa	Superior com especialização
SIM	Manuais de procedimentos	F	11	Atendimento	Superior com especialização
NÃO	*	F	17	Técnica	Superior com especialização
SIM	Lançamento de livros e artigos, participações em congressos	F	9	Administrativa	Superior
Sim	Envolvimento em trabalhos científicos que é espontânea, avaliação de desempenho, postura do colaborador frente a análise crítica de um conjunto de exames do paciente	F	9	Técnica	Doutorado
NÃO	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
NÃO	*	M	5	Administrativa	Superior
NÃO	*	F	2	Administrativa	Superior
NÃO	*	F	15	Atendimento	Superior incompleto
NÃO	*	M	11	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	3	Técnica	Superior



<b>PERGUNTA 06:</b> Em relação ao gerenciamento do conhecimento na empresa, assinale a situação que melhor se aplica à realidade no laboratório?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
Estratégia será adotada no futuro		F	11	Administrativa	Mestrado
Estratégia será adotada no futuro	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
Estratégia adotada atualmente e fundamental	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
Estratégia adotada atualmente e fundamental	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
Estratégia será adotada no futuro	*	F	6	Técnica	Superior com especialização
Estratégia será adotada no futuro	*	F	29	Administrativa	Superior com especialização
Não respondeu	*	F	11	Atendimento	Superior com especialização
Estratégia será adotada no futuro	*	F	17	Técnica	Superior com especialização
Estratégia adotada atualmente e fundamental	*	F	9	Administrativa	Superior
Estratégia adotada atualmente e fundamental	*	F	9	Técnica	Doutorado
Estratégia será adotada no futuro	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
Estratégia será adotada no futuro	*	M	5	Administrativa	Superior
Estratégia será adotada no futuro	*	F	2	Administrativa	Superior
Estratégia será adotada no futuro	*	F	15	Atendimento	Superior incompleto
Estratégia será adotada no futuro	*	M	11	Técnica	Superior com especialização
Estratégia será adotada no futuro	*	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 07:</b> Das ações de gestão do conhecimento listadas, quais tem sido desenvolvidas pelo processo de educação continuada?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	*	F	11	Administrativa	Mestrado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> </ul>	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
Todas	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
Todas	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	*	F	6	Técnica	Superior com especialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/informações</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	*	F	29	Administrativa	Superior com especialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Mapeamento de conhecimento</li> </ul>	*	F	11	Atendimento	Superior com especialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	*	F	17 anos	Técnica	Superior com especialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Mapeamento do conhecimento</li> </ul>	*	F	9	Administrativa	Superior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Registro da memória organizacional</li> </ul>	*	F	9	Técnica	Doutorado

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Registro da memória organizacional</li> </ul>	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Registro da memória organizacional</li> </ul>	*	M	5	Administrativa	Superior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	*	F	2	Administrativa	Superior
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições favoráveis a criatividade e inovação</li> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Registro de memória organizacional</li> </ul>	*	F	15	Atendimento	Superior incompleto
Todas as opções	*	M	11	Técnica	Superior com especialização
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de aprendizagem e capacitação</li> <li>• Acesso a conhecimento/ informações</li> <li>• Benchmarking</li> </ul>	*	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 08:</b> Existe um sistema disponível que mensure e identifique os profissionais com suas respectivas competências e habilidades?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
NÃO		F	11	Administrativa	Mestrado
NÃO	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	6	Técnica	Superior com especialização
SIM	Estamos implantando	F	29	Administrativa	Superior com especialização
SIM	Avaliação das competências - em desenvolvimento	F	11	Atendimento	Superior com especialização
NÃO	*	F	17	Técnica	Superior com especialização
Na área técnica e de atendimento esta sendo implantada a gestão de competências e habilidades	*	F	9	Administrativa	Superior
SIM	Atitude frente a situações de stress no setor, casos de difícil interpretação clínica, percepção do espírito de coletividade, como ferramenta a avaliação de competência onde é possível e maneira formar fazer um feedback. Neste último caso, algumas vezes o gerente do setor conversa antes com a diretor para discutir condutas	F	9	Técnica	Doutorado
NÃO	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
NÃO	*	M	5	Administrativa	Superior
SIM	Gestão por competência em processo de implantação	F	2	Administrativa	Superior
NÃO	Está em processo de implantação	F	15	Atendimento	Superior incompleto
Não respondeu	Em desenvolvimento – gestão por competência	M	11	Técnica	Superior com especialização
NAO	*	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 09:</b> Em relação as afirmativas a seguir, identifique seu grau de concordância ou discordância conforme a escala?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
4,4,4,3,3,5,3,3,3		F	11	Administrativa	Mestrado
3,4,3,4,4,5,4,4,4	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
4,4,4,4,4,4,4,3,3	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
4,4,4,4,4,4,3,3,3	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
3,3,3,3,3,4,4,4,4	*	F	6	Técnica	Superior com especialização
?, 4,3,4,5,4,3,4,4	*	F	29	Administrativa	Superior com especialização
3,3,3,4,4,4,2,3,3	*	F	11	Atendimento	Superior com especialização
Não respondeu	*	F	17	Técnica	Superior com especialização
4,4,3,4,4,3,3,3,4	*	F	9	Administrativa	Superior
5,5,5,5,4,5,2,3,4	*	F	9	Técnica	Doutorado
3,5,4,4,3,3,3,3,4	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
4,5,5,4,3,3,3,3,4	*	M	5	Administrativa	Superior
4,3,3,4,4,5,5,4,4	*	F	2	Administrativa	Superior
3,4,1,4,5,4,3,3,3	*	F	15	Atendimento	Superior incompleto
1,3,4,3,5,4,3,3,3	*	M	11	Técnica	Superior com especialização
2,3,3,2,2,3,3,3,1	*	F	3	Técnica	Superior

<b>PERGUNTA 10:</b> Existem barreiras para o aprendizado organizacional e transferência do conhecimento?					
<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
NÃO		F	11	Administrativa	Mestrado
NÃO	*	M	10	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	16	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	M	17	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	6	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	29	Administrativa	Superior com especialização
SIM	Embora exista o incentivo há problemas de comunicação	F	11	Atendimento	Superior com especialização
SIM	O processo de recrutamento interno na real não funciona. Tolhe a possibilidade que alguns colaboradores teriam de contribuir mais e até melhor para a empresa, gerando muitas vezes descontentamento e até perda de um profissional de valor.	F	17	Técnica	Superior com especialização
NÃO	*	F	9	Administrativa	Superior
SIM	É necessário que quem treina tenha credibilidade e humildade para escutar seus pares e adquirir a sua confiança, pois transferir o conhecimento não é o suficiente	F	9	Técnica	Doutorado
NÃO	*	F	18	Administrativa	Superior com especialização
NÃO	*	M	5	Administrativa	Superior
NÃO	*	F	2	Administrativa	Superior
SIM	Indisponibilidade da participação de 100% dos colaboradores	F	15	Atendimento	Superior incompleto
SIM	Disponibilidade de tempo frente a demanda de trabalho necessário, já que também visamos a viabilidade econômica dos processos	M	11	Técnica	Superior com especialização
SIM	Existe transferência de informação. Poucas pessoas que detêm conhecimento na estrutura estão dispostos ou abertos a transferir conhecimentos.				

## APÊNDICE H – Respostas da entrevista com a coordenadora de treinamento e desenvolvimento

<b>PERGUNTA 01:</b> Existe uma sistemática de gerenciar o conhecimento produzido pela organização? Se sim qual?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
Na área técnica são desenvolvidas várias pesquisas. Os próprios envolvidos gerenciam estes conhecimentos e o registro é centralizado numa pessoa. Nas demais áreas são desenvolvidas pesquisas, porém, não existe o registro do conhecimento produzido.	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 02:</b> O conhecimento organizacional criado pela organização é registrado? Se sim de que maneira.				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
Sim. As idéias surgidas são registradas através do documento interno denominado gerenciamento de processo.	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 03:</b> O conhecimento organizacional tem sido utilizado como uma vantagem competitiva? Se sim de que maneira?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
Sim, nossos clientes quando vem ao laboratório confiam tanto no resultado dos exames quanto no conhecimento do colaborador devido aos treinamentos e capacitação proporcionados pela empresa e ao estímulo às pesquisas desenvolvidas.	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 04:</b> Qual a visão de educação continuada adotada pelo laboratório?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
A visão da educação continuada é aumentar o capital intelectual e as habilidades das pessoas e tornar o laboratório uma empresa competitiva.	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 05:</b> Qual é o objetivo do processo de educação continuada na sua empresa?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
O processo de educação continuada possui como premissa o indivíduo, o seu desenvolvimento e a capacidade de aprendizado da organização, bem como prover ao laboratório ações de geração e transferência de conhecimento e tecnologia, seus meios e formas de aplicação. Aprimorar e evoluir o processo de desenvolvimento dos talentos humanos.	F	5	Administrativa	Superior

<b>PERGUNTA 06:</b> Como está constituído o processo de educação continuada?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
O processo de educação continuada está constituído da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação e levantamento da necessidade de treinamento/desenvolvimento</li> <li>• Planeamento – escolha dos caminhos a seguir para solucionar as necessidades levantadas. Durante o planeamento, as seguintes perguntas devem ser respondidas: O que ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como deve ser ensinado? Quem deve ensinar? E o por quê?</li> <li>• Implementação e execução do treinamento/desenvolvimento (aplicação prática daquilo que foi planejado e programado)</li> <li>• Avaliação – visa determinar até que ponto o treinamento/desenvolvimento produziu as modificações necessárias ou alcançou os objetivos propostos.</li> </ul>	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 07:</b> Como está definido o processo de aprendizagem na organização e quais as estratégias utilizadas para facilitar o processo de aprendizagem?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
O processo de aprendizagem está definido por meio de: Procedimentos operacionais padrão (POP), literaturas, pesquisas, benchmarking, formação de grupos de estudo, reuniões científicas, palestras e treinamento e desenvolvimento. Para o processo de aprendizagem na organização são utilizadas as seguintes estratégias: Intranet, livros, jogos, dinâmicas, ações de melhorias, melhorias e implantação de novos processos, reuniões para troca de experiências, participação de colaboradores em eventos internos e externos e vivências práticas.	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 08:</b> Quais as fontes de informações que os colaboradores tem utilizado para o desenvolvimento das atividades e como tem sido o acesso a estas fontes?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
As fontes de informação utilizadas pelos colaboradores para o desenvolvimento das atividades são: Sugestões, críticas e reclamações de clientes, benchmarking, feedback, administração de desempenho, reuniões, jornal interno (o santinha), jornal científico (lab informe), procedimentos operacionais (POP), literaturas e pesquisas. O acesso as informações dos documentos internos é de acordo com a área de abrangência e quanto aos meios impressos de consulta o acesso é livre, levando em consideração as normas internas de uso dos materiais de pesquisa.	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 09:</b> Quais os canais de informação existentes no laboratório e como tem sido a seleção destes canais?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
Os canais de informação são: Intranet, internet, biblioteca interna, literatura e reuniões. A seleção dos canais de informações ocorre levando-se em consideração o conteúdo, veracidade (informações respaldadas e reconhecidas), agilidade (quanto a atualização das informações) e praticidade.	F	5	Administrativa	Superior



<b>PERGUNTA 10:</b> Como as informações provenientes do levantamento das necessidades e das avaliações dos treinamentos têm sido tratadas?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
No LNT as informações são analisadas e planejadas levando em consideração o BSC, as necessidades setoriais e individuais. As informações das avaliações dos treinamentos são identificadas em relação a aprovação ou não aprovação e, de acordo com a necessidade, o colaborador realiza um novo treinamento. Podendo ainda ficar sem realizar o processo temporariamente ou definitivamente. As informações provenientes da avaliação são divulgadas para os envolvidos, e os registros são mantidos em arquivos manuais ou eletrônicos.	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 11:</b> Qual a carga horária de treinamentos por colaborador em 2006?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
Em 2006 o Laboratório teve uma média de 3,96 h/h	F	5	Administrativa	Superior
<b>PERGUNTA 12:</b> Como fluem as informações durante o processo de educação continuada?				
<b>RESPOSTA</b>	<b>SEXO</b>	<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>
Na 1ª etapa do processo de educação continuada as informações podem percorrer dois caminhos. Para treinamentos programados as informações iniciais são solicitadas mensalmente por meio de formulário de solicitação pela coordenação de T&D aos gestores. O gestor se reúne com os colaboradores e identifica as necessidades, e se identificado necessidades de treinamento devolve para a coordenação de treinamento devidamente preenchido. Para treinamentos não programados os gestores a medida que identifica uma necessidade de treinamento solicita a coordenação de treinamento por meio de e-mail ou formulário próprio. Na 2ª etapa a coordenadora de treinamento analisa as informações das necessidades de treinamento, mantém contato com os palestrantes para verificar a disponibilidade de atender a solicitação, executa as providencias relativas ao suporte dos treinamentos e comunica aos envolvidos por meio de cronograma oficial, intranet, e-mail e conforme público alvo utiliza outros meios de comunicação. Na 3ª etapa é realizada a confirmação das informações relacionadas aos inscritos e providenciado o registro do treinamento. Na 4ª etapa a coordenação acompanha as avaliações dos treinamentos, verificando se os objetivos foram atendidos, providencia as ações corretivas e realiza a comunicação aos envolvidos.	F	5	Administrativa	Superior