



PERFIL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE MARINGÁ-PARANÁ

Rafael de Castro Hendges¹, Cássia Kely Favoretto Costa², Natalie Vieira Zanini³.

RESUMO: No período atual, a gestão do conhecimento vem se tornando um instrumento estratégico nas tomadas de decisões das organizações de saúde, devido à globalização da economia e dos avanços das tecnologias de informação e comunicação aplicadas a essa área. Neste contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar o perfil das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) abordadas pelos profissionais de saúde que atuam como gestores na Secretaria Municipal de Saúde de Maringá, Paraná. Foi aplicado um questionário adaptado com uma população de 30 profissionais. Na análise foi usada a estatística descritiva por meio da distribuição de frequência simples e relativa. De acordo com os resultados, observou-se que a prática comunidades de prática ou comunidades do conhecimento exerce um papel decisivo na tomada de decisões e pelo seu uso, a secretaria tem alcançado resultados satisfatórios. A educação corporativa e a universidade corporativa funcionam como ferramentas para manter grande parte dos envolvidos nos processos da instituição aptos e atualizados a realizar suas funções. Conclui-se que a Secretaria Municipal de Saúde de Maringá tem utilizado de práticas de gestão do conhecimento para viabilizar a manipulação das informações e conhecimento pelos seus funcionários e gestores, garantindo assim a qualidade e eficiência na prestação de serviço que realiza no município.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento; Gestão em Saúde; Informações.

1 INTRODUÇÃO

No período atual, vem ocorrendo um crescimento da demanda por serviços de saúde, expansão dos custos, das restrições e mudanças nas práticas clínicas, o que tem ampliado o interesse dos países desenvolvidos e em desenvolvimento pelo monitoramento da qualidade destes atendimentos (BRASIL, 2010). Diferentes técnicas e ferramentas da Gestão do Conhecimento (GC) têm sido adaptadas para essa área, fortalecendo a importância de uma organização mais efetiva dos recursos e a eficiente nesta prestação (BORBA; KLIEMANN NETO, 2008).

A GC utiliza-se daquilo que já existe dentro da instituição para facilitar as práticas de todos os funcionários, ou seja, faz uso das atividades de gestão que já vem funcionando com determinadas pessoas. Ela funciona como um meio de disponibilizar, de uma forma padronizada, o capital intelectual para que os demais profissionais otimizem suas funções (PÉREZ-LOPEZ; JUNQUER, 2013).

Rocha et al. (2012) destacam que a GC é um instrumento estratégico nas tomadas de decisões das instituições e profissionais de saúde. Este fato ocorre devido à globalização da economia e dos avanços das tecnologias de informação e comunicação aplicadas a essa área. Essas tecnologias podem ser utilizadas na transferência de conhecimento nas empresas, considerando fatores ligados ao ambiente organizacional e aos indivíduos.

Na área de gestão existem dois tipos de conhecimento, o tácito e explícito. O primeiro é aquele que não está registrado, é o conhecimento adquirido com a experiência e que facilita a tomada de decisões por quem o tem, não é literal. O conhecimento explícito, por sua vez, já foi sistematizado, codificado, de forma que se encontra disponível para transmitir procedimentos, padrões, ideias aos que dele necessitem. É com base nesses conceitos que a GC encontra sua área de atuação, buscando meios de transformar o conhecimento tácito em explícito, criando ferramentas que facilitem o fluxo de informações dentro das organizações de saúde (SHAH et al., 2007).

Nesta linha, a gestão do conhecimento está relacionada às maneiras sistemáticas de planejar, criar, captar, organizar e transferir conhecimento (LOPES et al., 2009). Existem três fatores que impulsionam essa gestão: a) a tecnologia da informação, que contribui na disseminação do conhecimento explícito e possibilita a conexão dos indivíduos de forma a buscar o compartilhamento do conhecimento tácito; b) o capital intelectual (fator de produção) que se tornou o ponto central da análise econômica, e c) o interesse e empenho das organizações de se transformarem em organizações de aprendizagem (ROCHA et al., 2012).

Wickramasinghe et al. (2005) ressaltam que, em cuidados de saúde, uma das transformações de conhecimento mais críticas é o de tácito em explícito. Para que a organização consiga alavancar seu potencial de conhecimento é importante o estabelecimento de uma infraestrutura robusta de gerenciamento de conhecimento e adoção de ferramentas e técnicas de gestão. Nesse sentido, o uso de sistemas de GC nas organizações de saúde

¹ Acadêmico do Curso de Medicina do Centro Universitário Cesumar – UNICESUMAR, Maringá – PR. Bolsista PIBIC/CNPq-UniCesumar. rafa_hendges@hotmail.com.

² Orientadora e Docente Doutora dos Programas de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações e de Promoção da Saúde do Centro Universitário Cesumar – UNICESUMAR, Maringá – PR. cfavoretto@hotmail.com.

³ Acadêmica do Curso de Medicina do Centro Universitário Cesumar – UNICESUMAR, Maringá – PR. zanini91@hotmail.com.



vem encontro das pressões por redução de custos e para melhorar a qualidade da assistência médica e de atendimento aos pacientes (GHOSH; SCOTT, 2008).

É neste contexto que emerge o conceito e as práticas de gestão do conhecimento, sendo que a sua importância atual está relacionada com a capacidade das empresas em identificar os atributos responsáveis pela criação e manutenção do conhecimento, bem como com o reconhecimento do seu valor nas organizações. As instituições de saúde podem fazer uso desta gestão como um meio de facilitar o acesso de seus funcionários as práticas já existentes dentro do próprio Sistema Único de Saúde (SUS) e que se mostram eficientes e ainda não se encontram disponíveis para que os outros operadores do sistema tenham conhecimento.

Assim, torna-se relevante o desenvolvimento de estudos que realizem o diagnóstico sobre a situação atual das práticas de GC no setor de saúde, pois podem gerar informações aos formuladores de políticas públicas locais na elaboração, planejamento e implementação eficiente da GC nesse setor. Com isso, pode ocorrer à melhoria no atendimento prestado à população do município analisado e o aumento da competitividade entre as empresas desta área.

Diante deste contexto, o objetivo deste artigo foi analisar o perfil das práticas de Gestão do Conhecimento (GC) realizadas pelos profissionais de saúde que atuam como gestores na Secretaria Municipal de Saúde de Maringá, Paraná.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa de campo com caráter quantitativo e analítico, realizada com os profissionais de saúde que atuam como gestores na Secretaria Municipal de Saúde de Maringá, Paraná. O projeto desta pesquisa foi submetido e aprovado pela Secretaria Municipal de Saúde de Maringá e pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Cesumar- UniCesumar sob o número 980.692.

Para identificar as práticas de gestão do conhecimento na Secretaria de Saúde foi usado o questionário adaptado desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e apresentado em Batista et al. (2007). Neste estudo as práticas foram organizadas em três categorias: a) práticas relacionadas aos aspectos da gestão de recursos humanos, b) práticas ligadas aos processos facilitadores da gestão do conhecimento e c) práticas referentes a base tecnológica e funcional que servem de suporte à gestão do conhecimento. O questionário usado aqui está disponível no site do IPEA, em texto para discussão (http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1316.pdf). O período de aplicação do instrumento de pesquisa foi de fevereiro a junho de 2015.

Os critérios de inclusão desta pesquisa foram os seguintes: a) profissionais de saúde que atuam como gestores na secretaria; b) ser do sexo masculino e feminino e b) estar presente na unidade de referência no período da pesquisa. Os aspectos que não atenderam estes itens foram classificados como de exclusão.

Destaca-se que os profissionais de saúde que atuam como gestores no local da pesquisa foram abordados e receberam esclarecimentos, por parte dos pesquisadores, em relação aos objetivos e método desta pesquisa. Na sequência, eles foram convidados a participarem como voluntários do estudo, destacando que poderiam aceitar ou não o convite, sem qualquer ônus, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para o desenvolvimento do estudo foi identificado uma população de 30 gestores no local da pesquisa, os quais todos foram entrevistados. Os dados coletados foram organizados em planilha do *Microsoft Excel 2010* e submetidos à análise descritiva, por meio de tabelas de frequência (simples e relativa), conforme Bussab e Morettin (2012), obtidos com auxílio do *software* estatístico R (*R Development Core Team*), versão 3.0.1.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com o intuito de investigar as práticas de gestão do conhecimento (GC) utilizadas pelos profissionais de saúde que atuam como gestores na Secretaria Municipal de Saúde de Maringá, foi aplicado um questionário contendo questões relativas ao estágio de implantação e o alcance dentro da organização de 27 práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento.

Na Tabela 1 estão dispostas as frequências (absolutas e relativas) das respostas dos gestores sobre as 27 práticas de GC presentes no questionário, sendo que esta resposta varia entre 0 e 4, representando, respectivamente:

0 – Não existem planos para a implantação da prática.

1 – Existem ações planejadas para a implementação da prática no futuro.

2 – A prática está em processo de implementação.

3 – A prática já está implantada.

4 – A prática já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização.

Já as frequências apresentadas na Tabela 2 são referentes às repostas sobre o alcance de cada prática de GC dentro da organização. Os níveis de resposta avaliados, que variam entre 1 e 4 indicam:



- 1 - Poucas iniciativas isoladas dentro da organização. ($\leq 25\%$)
- 2 - Alguns departamentos usam a prática. ($> 25\%$ e $\leq 50\%$)
- 3 - Muitos departamentos usam a prática. ($>50\%$ e $\leq 75\%$)
- 4 - Amplamente disseminada na organização. ($> 75\%$)

Destaca-se que nesta etapa da pesquisa alguns entrevistados responderam “0” a este item, e a questão foi classificado como não respondida nestes casos, dado que este nível não está definido.

Tabela 1: Distribuição de frequências das respostas dos gestores sobre as ações ou práticas para o estágio de implantação, Secretaria Municipal de Saúde, Maringá-Paraná, 2015

Ação ou prática	Estágio de implantação de implantação					
	0	1	2	3	4	NR
Comunidades de prática	3 (10%)	3 (10%)	2 (7%)	3 (10%)	19 (63%)	0 (0%)
<i>Mentoring</i>	8 (27%)	3 (10%)	1 (3%)	2 (7%)	16 (53%)	0 (0%)
<i>Coaching</i>	4 (13%)	2 (7%)	1 (3%)	10 (33%)	13 (43%)	0 (0%)
<i>Benchmarking</i>	5 (17%)	3 (10%)	2 (7%)	8 (27%)	12 (40%)	0 (0%)
Melhores práticas	3 (10%)	2 (7%)	0 (0%)	4 (13%)	21 (70%)	0 (0%)
Fóruns/listas de discussão	6 (20%)	1 (3%)	1 (3%)	7 (23%)	15 (50%)	0 (0%)
Mapeamento do conhecimento	3 (10%)	3 (10%)	1 (3%)	9 (30%)	14 (47%)	0 (0%)
Ferramentas de colaboração	0 (0%)	0 (0%)	3 (10%)	4 (13%)	23 (77%)	0 (0%)
Gestão por competências	6 (20%)	2 (7%)	2 (7%)	6 (20%)	13 (43%)	1 (3%)
Banco de comp. individuais	15 (50%)	4 (13%)	0 (0%)	1 (3%)	10 (33%)	0 (0%)
Banco de comp. organizacionais	5 (17%)	0 (0%)	1 (3%)	7 (23%)	17 (57%)	0 (0%)
Memória organizacional	7 (23%)	4 (13%)	2 (7%)	5 (17%)	12 (40%)	0 (0%)
Sistemas de inteligência	5 (17%)	3 (10%)	2 (7%)	5 (17%)	15 (50%)	0 (0%)
Educação corporativa	2 (7%)	2 (7%)	3 (10%)	5 (17%)	18 (60%)	0 (0%)
Universidade corporativa	1 (3%)	2 (7%)	3 (10%)	5 (17%)	19 (63%)	0 (0%)
Gestão do capital intelectual	11 (37%)	2 (7%)	2 (7%)	2 (7%)	12 (40%)	1 (3%)
Narrativas	7 (23%)	0 (0%)	1 (3%)	7 (23%)	15 (50%)	0 (0%)
Sistemas de <i>workflow</i>	5 (17%)	4 (13%)	2 (7%)	2 (7%)	16 (53%)	1 (3%)
Gestão de conteúdo	5 (17%)	1 (3%)	4 (13%)	5 (17%)	15 (50%)	0 (0%)
GED	3 (10%)	2 (7%)	4 (13%)	3 (10%)	17 (57%)	1 (3%)
<i>Data Warehouse</i>	5 (17%)	0 (0%)	1 (3%)	0 (0%)	10 (33%)	14 (47%)
<i>Data Mining</i>	9 (30%)	4 (13%)	1 (3%)	2 (7%)	9 (30%)	5 (17%)
CRM	6 (20%)	2 (7%)	2 (7%)	6 (20%)	14 (47%)	0 (0%)
BSC	6 (20%)	1 (3%)	2 (7%)	5 (17%)	16 (53%)	0 (0%)
DSS	11 (37%)	4 (13%)	1 (3%)	3 (10%)	7 (23%)	4 (13%)
ERP	4 (13%)	2 (7%)	2 (7%)	3 (10%)	19 (63%)	0 (0%)
KPI	6 (20%)	3 (10%)	1 (3%)	2 (7%)	18 (60%)	0 (0%)

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015). Elaboração dos Autores. Nota: NR: não respondido. (1) CRM - *Customer Relationship Management*; (2) BSC - *Balanced Scorecard*; (3) DSS - *Decision Support System*; (4) ERP - *Enterprise Resource Planning*; (5) KPI - *Key Performance Indicator*.



Tabela 2: Distribuição de frequências das respostas dos gestores sobre as ações ou práticas para o alcance, Secretaria Municipal de Saúde, Maringá-Paraná, 2015

Ação ou prática	Resposta				
	1	2	3	4	NR
Comunidades de prática	5 (17%)	5 (17%)	5 (17%)	15 (50%)	0 (0%)
<i>Mentoring</i>	8 (27%)	9 (30%)	2 (7%)	10 (33%)	1 (3%)
<i>Coaching</i>	4 (13%)	8 (27%)	7 (23%)	11 (37%)	0 (0%)
<i>Benchmarking</i>	7 (23%)	6 (20%)	8 (27%)	9 (30%)	0 (0%)
Melhores práticas	3 (10%)	5 (17%)	4 (13%)	18 (60%)	0 (0%)
Fóruns/listas de discussão	6 (20%)	10 (33%)	5 (17%)	7 (23%)	2 (7%)
Mapeamento do conhecimento	2 (7%)	9 (30%)	10 (33%)	8 (27%)	1 (3%)
Ferramentas de colaboração	3 (10%)	5 (17%)	2 (7%)	20 (67%)	0 (0%)
Gestão por competências	7 (23%)	4 (13%)	5 (17%)	12 (40%)	2 (7%)
Banco de comp. individuais	15 (50%)	4 (13%)	2 (7%)	6 (20%)	3 (10%)
Banco de comp. organizacionais	4 (13%)	5 (17%)	5 (17%)	15 (50%)	1 (3%)
Memória organizacional	7 (23%)	7 (23%)	5 (17%)	9 (30%)	2 (7%)
Sistemas de inteligência	5 (17%)	10 (33%)	2 (7%)	12 (40%)	1 (3%)
Educação corporativa	5 (17%)	5 (17%)	3 (10%)	17 (57%)	0 (0%)
Universidade corporativa	4 (13%)	5 (17%)	4 (13%)	17 (57%)	0 (0%)
Gestão do capital intelectual	8 (27%)	7 (23%)	1 (3%)	10 (33%)	4 (13%)
Narrativas	5 (17%)	5 (17%)	7 (23%)	11 (37%)	2 (7%)
Sistemas de <i>workflow</i>	9 (30%)	2 (7%)	5 (17%)	12 (40%)	2 (7%)
Gestão de conteúdo	6 (20%)	8 (27%)	6 (20%)	9 (30%)	1 (3%)
GED	6 (20%)	4 (13%)	3 (10%)	16 (53%)	1 (3%)
<i>Data Warehouse</i>	4 (13%)	0 (0%)	4 (13%)	7 (23%)	15 (50%)
<i>Data Mining</i>	11 (37%)	4 (13%)	2 (7%)	7 (23%)	6 (20%)
CRM	7 (23%)	5 (17%)	4 (13%)	11 (37%)	3 (10%)
BSC	4 (13%)	5 (17%)	6 (20%)	13 (43%)	2 (7%)
DSS	14 (47%)	4 (13%)	2 (7%)	6 (20%)	4 (13%)
ERP	9 (30%)	6 (20%)	3 (10%)	12 (40%)	0 (0%)
KPI	7 (23%)	7 (23%)	6 (20%)	9 (30%)	1 (3%)

Fonte: Resultados da Pesquisa (2015). Elaboração dos Autores. Nota: NR: não respondido. (1) CRM - *Customer Relationship Management*; (2) BSC - *Balanced Scorecard*; (3) DSS - *Decision Support System*; (4) ERP - *Enterprise Resource Planning*; (5) KPI - *Key Performance Indicator*.

Observa-se pelas Tabelas 1 e 2, que a maioria dos gestores questionados (63%) apontou que a comunidade de práticas (ou comunidade de conhecimento) já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização. E ainda, é possível verificar que metade deles (50%) afirmou que a ação é amplamente disseminada na organização.

Em relação à prática de *mentoring*, nota-se que 16 dos 30 gestores pesquisados responderam que a prática, já implantada, apresenta resultados significativos, enquanto 8 gestores apontaram que não existem planos de implantação na organização que atuam. Quanto ao alcance, vê-se na Tabela 2 que quase 60% dos questionados indicou que menos de 50% dos departamentos utiliza a prática, (correspondendo os níveis 1 e 2). Acerca da ação de *coaching*, verifica-se que 23 gestores responderam que esta ação já está implantada na



organização, sendo que 13 indivíduos apontaram que gera resultados importantes. Também se observa que 37% dos profissionais apontou que o *coaching* é amplamente disseminado na organização.

Um total de 40% dos entrevistados apontou que além de implantada, o *benchmarking* interno e externo é uma prática que tem apresentado resultados significativos na organização, enquanto 17% apontou que não existem planos para a implantação dessa ação, como visto na Tabela 1. Em relação ao alcance, verifica-se na Tabela 2 que 17 dos 30 entrevistados indicaram que mais de 50% dos departamentos utilizam o *benchmarking*.

Nesta linha, a grande maioria dos profissionais (70%) apontou que a ação de melhores práticas já está implantada dentro da organização na qual trabalham, apresentando resultados relevantes, como pode ser visto na Tabela 1. Ainda, 18 gestores declararam que melhores práticas são amplamente disseminadas.

Observa-se pela Tabela 1, que a metade dos gestores questionados apontou que fóruns (presenciais e virtuais)/ listas de discussão é uma ação presente na organização e apresenta resultados importantes e relevantes. Ainda, é possível notar que 16 dos 30 profissionais relataram que apenas poucos ou alguns departamentos fazem uso de tal prática, fatos apresentados também na Tabela 2.

No que diz respeito ao mapeamento ou auditoria do conhecimento (Tabela 1), quase 50% dos gestores afirmaram que além de implantado, esta ação gera importantes resultados para a organização, sendo que mais de 66% indicou que o alcance de tal prática atinge entre 25 e 75% dos departamentos, como apresentado na Tabela 2.

Com relação às ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets, nota-se que a grande maioria dos gestores (23 deles) apontou que a prática está implementada e ainda, apresenta resultados importantes. Nota-se também que nenhum dos profissionais declararam que não existem planos ou apenas planos futuros para a adesão da ação (Tabela 1). Quanto ao alcance, observa-se na Tabela 2 que quase 70% dos questionados indicou que a ação é disseminada em mais 75% dos departamentos.

As respostas dos profissionais acerca da ação de sistema de gestão por competências mostram que 19 gestores expressaram que tal prática já está implantada na organização, sendo que 13 indivíduos apontaram que gera resultados importantes. Também se observa que 40% dos profissionais apontou que o sistema de gestão por competências é amplamente disseminado na organização.

Um total de 50% dos entrevistados apontou que não existem planos para a implementação da prática bancos de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas, ao passo que apenas 11 dos 30 gestores exprimiram que tal ação já está implantada na organização (correspondendo aos níveis 3 e 4), como visto na Tabela 1. Em relação ao alcance, vê-se que a metade dos entrevistados indicou que há poucas iniciativas isoladas dentro da organização em relação a esta prática.

A grande maioria dos profissionais (80%) apontou que a ação banco de competências organizacionais já está implantada dentro da organização na qual trabalham, sendo que para 57% tal prática vem apresentando resultados relevantes, conforme Tabela 1. Ainda, 20 gestores declararam que o banco de competências organizacionais é muito ou amplamente disseminado na organização.

Observa-se pela tabela 1, que 13 gestores questionados apontaram amemória organizacional/lições aprendidas/inteligência competitiva como uma ação que ainda não está presente na organização, sendo que para 7 deles não existem nem planos para a adesão dela. Ainda, é possível notar que 17 dos 30 profissionais afirmaram que apenas poucos ou alguns departamentos fazem uso desta prática, fatos apresentados também na Tabela 2.

É possível verificar na Tabela 1 que metade dos profissionais em estudo manifestaram que além de implementada, sistemas de inteligência organizacional/empresarial/inteligência competitiva é uma prática que gera resultados relevantes para a organização. De acordo com a Tabela 2, 15 gestores entrevistados afirmaram que menos de 50% dos departamentos utilizam este sistema.

Já sobre a educação corporativa, nota-se que a grande maioria dos gestores (60%) apontou que a prática está implementada e apresenta resultados importantes. Quanto ao alcance, tem-se na Tabela 2 que quase 57% dos questionados indicou que a ação é disseminada em mais 75% dos departamentos.

Observa-se pela Tabela 1, que 24 dos 30 gestores questionados consideraram que a universidade corporativa é uma ação presente na organização, sendo que 19 apontaram esta apresenta resultados importantes e relevantes. É possível notar também que apenas 30% dos profissionais ressaltam que apenas poucos ou alguns departamentos fazem uso desta prática.

A Tabela 1 destaca que quase 40% dos gestores informaram que não existem planos para a implementação da gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis, sendo que metade deles indicou que o alcance de tal prática atinge menos de 50% dos departamentos, como apresentado na Tabela 2.

Observa-se que a metade dos gestores questionados apontou que a prática de narrativas já está implantada e apresenta resultados importantes e relevantes para a organização, ao passo que 23% deles afirmaram que não existem planos de implementação. Verificase que apenas 37% deles afirmaram que a ação é amplamente disseminada na organização.

Em relação à prática de sistemas de *workflow*, nota-se que 16 dos 30 gestores pesquisados responderam que a prática, já implantada, apresenta resultados significativos na organização que atuam. Quanto ao alcance,



verifica-se que quase 60% dos questionados indicou que mais de 50% dos departamentos utiliza a prática (correspondendo aos níveis 3 e 4), conforme Tabela 2.

Um total de 50% dos entrevistados apontou que além de implantada, a gestão de conteúdo é uma prática que tem apresentado resultados significativos na organização, enquanto 17% apontou que não existem planos para a implantação dessa ação (Tabela 1). Em relação ao alcance, constata-se que 14 dos 30 entrevistados indicaram que menos de 50% dos departamentos utilizam a gestão de conteúdo.

A Tabela 1 resume as respostas dos profissionais acerca da ação de gestão eletrônica de documentos (GED). Verifica-se que 20 gestores indicaram que tal prática já está implantada na organização, sendo que 17 deles apontaram que gera resultados importantes. Também se observa que 53% dos profissionais destacaram que a gestão eletrônica de documentos (GED) é amplamente disseminada na organização.

Nota-se que quase metade dos indivíduos não respondeu a questão relativa ao estágio de implantação da prática *Data Warehouse*, enquanto 33% dos gestores apontou que tal ação está presente na organização e gera resultados importantes. Quanto ao alcance também se observa uma alta frequência (50%) de profissionais que não responderam a questão, e ainda, 27% apontou que a prática só é utilizada por menos de 50% dos departamentos.

Um total de 30% dos entrevistados considerou que não existem planos de implantação da prática de *Data Mining*, e ainda, um sexto dos gestores não respondeu a pergunta, como visto na Tabela 1. Em relação ao alcance (Tabela 2), 11 dos 30 entrevistados indicaram que há poucas iniciativas isoladas dentro da organização.

Em relação à prática de *Customer Relationship Management* (CRM), nota-se que dois terços dos gestores pesquisados responderam que a ação já está implantada, sendo que 14 registraram que apresenta resultados significativos na organização que atuam. Quanto ao alcance, vê-se na Tabela 2 que metade dos questionados indicou que mais de 50% dos departamentos utiliza o CRM (correspondendo aos níveis 3 e 4).

É possível verificar também na Tabela 1 que 53% dos profissionais em estudo afirmaram que além de implementada, *Balanced Scorecard* (BSC) é uma prática que gera resultados relevantes para a organização. Pela Tabela 2, destaca-se que para 13 entrevistados a ação de BSC é amplamente disseminada na organização.

Observa-se que 15 gestores questionados apontaram que a prática *Decision Support System* (DSS) não está implantada na organização (ou em fase de implantação), sendo que apenas 4 relataram que há planos futuros. E ainda, é possível verificar que para quase metade deles existem poucas iniciativas isoladas promovendo o DDS dentro da organização. Tais informações também podem ser obtidas analisando as Tabelas 1 e 2.

Pela Tabela 1, verifica-se que mais de 60% dos indivíduos que participaram da pesquisa pronunciaram que a prática *Enterprise Resource Planning* (ERP) está presente na organização e gera resultados relevantes. Por outro lado, quase um terço dos gestores expressaram que menos de 25% dos departamentos tem iniciativa em relação ao ERP, enquanto 12 deles respondeu que mais de 75% dos departamentos usam a prática.

Por fim, sobre as respostas dos profissionais acerca da ação de *Key Performance Indicator* (KPI), observa-se que 18 gestores responderam que esta prática já está implantada na organização, gerando resultados importantes. Também se observa que 14 profissionais apontou que o KPI é utilizado por menos de 50% dos departamentos.

4 CONCLUSÃO

De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa, observou-se que a Secretaria Municipal de Saúde de Maringá utiliza-se de práticas de gestão do conhecimento para viabilizar a manipulação do conhecimento pelos seus funcionários e gestores. Práticas como as Comunidades de Prática exercem um papel decisivo na tomada de decisões e pelo seu uso a secretaria tem alcançado resultados satisfatórios. A educação corporativa e a Universidade Corporativa funcionam como ferramentas para manter grande parte dos envolvidos nos processos da instituição, aptos e atualizados a realizar suas funções. Portanto, a Secretaria Municipal de Saúde de Maringá mostrou-se em compasso com as necessidades de apresentar qualidade na prestação dos serviços de saúde e preocupação com a manutenção dos custos dos atendimentos.

REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F.; XAVIER, A. C. R.; MENDES, L. C.; ROSENBERG, G. Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde. **Texto para Discussão nº 1316**. IPEA: Rio de Janeiro, 2007.

BORBA, G. S.; KLIEMANN NETO; F. J. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde Soc. São Paulo**, v.17, n.1, p.44-60, 2008.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 7ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2012.



BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de Ciência e Tecnologia do Ministério da. Pesquisa saúde: facilitando a apropriação do conhecimento científico na gestão da saúde. **Rev Saúde Pública**, Brasília, v. 44, n. 5, p.975-978, 2010.

GHOSH, B.; SCOTT, J. E. Knowledge Management for Healthcare Organizations: Comparing Strategies with Technical Support. **Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences**, 2008. Disponível em: < http://www.ae.isu.edu.tw/upload/83202/12/files/dept_12_iv_3_12612.pdf>. Acesso em: 04 Maio 2014.

PÉREZ-LÓPEZ, S.; JUNQUER, B. The relation between IT competency and knowledge management processes and its mediators. **Tourism & Management Studies**, Faro, v. 9, n. 1, p.109-115, 2013.

ROCHA, E.S.B.; NAGLIATE, P.; FURLAN C. E. B.; ROCHA JR, K, TREVIZAN, M. A; MENDES, I. A. C. Gestão do conhecimento na saúde: revisão sistemática de literatura. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 1-9, 2012.

WICKRAMASINGHE, N.; FADLALLA, A., GEISLER, E., SCHAFFER, J. A framework for assessing e-health preparedness. **International Journal of Electronic Healthcare**, v.1, n. 3, p. 316–334, 2005.

SHAH, H.; EARDLEY, A.; WOOD-HARPER, T. Altar in action: knowledge management. **European Journal of Information Systems**, v. 16, n. 6, p. 771-779, 2007.