

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROFº ALBERTO CARVALHO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOYCE DE JESUS SANTOS ALVES**

**CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: ASPECTOS DO  
CENTRO DE SAÚDE INTEGRADO DE ITABAIANA/SE, DURANTE O PERÍODO  
DE PANDEMIA DO VÍRUS SARS-CoV-2.**

**ITABAIANA/SE  
2021**

**JOYCE DE JESUS SANTOS ALVES**

**CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL:  
ASPECTOS DO CENTRO DE SAÚDE INTEGRADO DE ITABAIANA/ SE,  
DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA DO SARS- COV-2.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro Campus Prof. Alberto Carvalho da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento à Resolução nº 69/2012/CONEPE, como parte integrante para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Valdice Barbosa de Queiroz

Área: Gestão de Pessoas

**ITABAIANA/SE  
2021**

## **JOYCE DE JESUS SANTOS ALVES**

Criação e Gestão do conhecimento Organizacional: Aspectos do centro de saúde Integrado de Itabaiana/ SE, durante o período de pandemia do SARS-CoV- 2. Monografia apresentada a Universidade federal de Sergipe, Centro Campus Professor Alberto Carvalho, Departamento de Administração, como parte integrante para obtenção do grau em bacharel em administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Valdice Barbosa de Queiroz  
Universidade Federal de Sergipe - Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> MsC Danielle Monique Cardinal Courbet  
Universidade Federal de Sergipe – membro examinador

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Elena Leon Olave  
Universidade Federal de Sergipe – membro examinador

Dedico este trabalho especialmente para toda minha família e amigos, e ao meu esposo Rodrigo por todo companheirismo.

## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho, provocou em mim uma explosão de emoções que me consumiu por inteiro. Neste longo e árduo caminho, pensei em desistir inúmeras vezes, mas a vontade de alcançar o OBJETIVO, sempre foi muito maior de qualquer obstáculo que surgisse na minha frente.

Conseguir finalizar esse ciclo na minha vida não foi apenas, mérito meu. Não posso deixar de agradecer a Deus primeiramente por todos os ensinamentos, por ser meu ouvinte e por sempre me conduzir para o caminho certo.

Agradeço também aos meus pais, e em especial a minha mãe que desde muito cedo, me mostrou que não existe VITÓRIA sem batalhas e que as pedras no caminho são obstáculos inevitáveis, estas nos direcionam a transformação. Apesar de qualquer dificuldade, quando queremos alcançar algo, por mais pedregoso que seja o caminho sempre devemos dar o primeiro passo. E hoje com toda certeza posso dizer que esse primeiro passo me levou longe. Então muito obrigada Mãe por ter me ensinado a ir atrás dos meus sonhos.

Sou muito grata a minha tia Vilma que esteve comigo desde o começo dessa jornada. Aos meus irmãos e familiares que de forma direta ou indireta sempre me apoiaram.

Ao meu esposo, Rodrigo, deixo aqui minha eterna gratidão, por ter sido minha calma nos momentos difíceis. Pelo carinho, amor e paciência, por confiar tanto em mim e nunca soltar minha mão. Que possamos caminhar juntos em todos os momentos sejam eles bons ou ruins.

Aos meus grandes e queridos amigos que lutaram junto comigo durante esses anos, o famoso grupo *ADMs*, sem vocês tudo seria mais difícil. Obrigada por terem sido tão parceiros, vocês são incríveis, por isso espero que vocês estejam presentes em toda minha vida.

A todos os professores que já tive no decorrer da minha vida acadêmica e em especial a minha Orientadora Valdice, que esteve comigo nessa reta final, incentivando a buscar sempre o melhor de mim. Também gostaria de deixar um agradecimento especial ao Dr. Marcelo, por se disponibilizar a fazer parte

essencial da minha pesquisa. Por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram nesse processo de formação acadêmica.

*Um ladrão rouba um tesouro, mas não furta a inteligência. Uma crise destrói uma herança, mas não furta profissão. Não importa se você não tem dinheiro, você é uma pessoa rica, pois possui o maior de todos os capitais: a sua inteligência. Invista nela, Estude!*

- Augusto Cury

## RESUMO

A pandemia do COVID-19, gerou intensas mudanças em todas áreas da vida, e a área da Saúde foi a linha de frente no combate ao vírus. Diante deste contexto, as empresas tiveram que se moldar aos novos desafios. Portanto, problematizou-se a pesquisa da seguinte forma: como ocorreram os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante o período da pandemia do vírus SARS-CoV-2 no Centro de Saúde Integrado – Clínica Biofisio? O objetivo central é analisar esse processo de criação e gestão dentro desse cenário, a partir da visão do Gestor da Clínica Biofisio. A pesquisa é de cunho qualitativo, o instrumento utilizado para a coleta de dados e informações foi roteiro de entrevista semiestruturada. As informações colhidas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados encontrados evidenciam como ocorreu a Gestão e Criação do conhecimento, o gestor, todavia não apresentou nada muito inovador dentro do que já fazia na gestão interna da empresa, segundo o mesmo foram feitas adaptações, tais como: gerenciamento do fluxo de pessoas e medidas de prevenção ao COVID- 19. O Gestor não mencionou nenhum problema quanto a comunicação e desempenho de seus funcionários, percebeu-se, portanto, que as relações dentro da empresa se deram de maneira objetiva e fluida.

**PALAVRAS-CHAVES:** Criação do Conhecimento. Gestão do conhecimento. SARS- CoV- 2.

## **ABSTRACT**

The COVID-19 pandemic generated intense changes in all areas of life, and the Health area was the front line in the fight against the virus. In this context, companies had to adapt to new challenges. Therefore, the research was problematized as follows: how did the processes of creation and management of organizational knowledge occur during the period of the SARS-CoV-2 virus pandemic at the Integrated Health Center – Clínica Biofisio? The main objective is to analyze this process of creation and management within this scenario, from the viewpoint of the Manager of Clínica Biofisio. The research is qualitative, the instrument used to collect data and information was a semi-structured interview script. The information collected was analyzed using content analysis. The results found show how the Management and Creation of knowledge occurred, the manager, however, did not present anything very innovative within what he was already doing in the company's internal management, according to him, adaptations were made, such as: management of the flow of people and measures of prevention to COVID- 19. The Manager did not mention any problem regarding communication and performance of its employees, it was noticed, therefore, that the relations within the company took place in an objective and fluid way.

**KEYWORDS:** Knowledge Creation. Knowledge management. SARS-CoV-2.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Processo SECI	28
<b>Figura 2</b> Sistema Brasileiro de Saúde	32

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> Competências para o profissional	19
<b>Quadro 2</b> Fontes de tecnologia mais utilizadas pelas empresas	21
<b>Quadro 3</b> Categorias	38
<b>Quadro 4</b> Perfil do Gestor	40
<b>Quadro 5</b> Criação da empresa e Tempo de Serviço	41
<b>Quadro 6</b> Gestão durante a pandemia	42
<b>Quadro 7</b> Problemas enfrentados	42
<b>Quadro 8</b> Colaborador na Gestão da Empresa	42
<b>Quadro 9</b> Característica essencial em um Gestor	43
<b>Quadro 10</b> Sistemática para o gerenciamento de informações	43
<b>Quadro 11</b> Incentivo e Mudanças na formação e capacitação dos funcionários	44
<b>Quadro 12</b> Alinhamento do uso dos EPI'S	44
<b>Quadro 13</b> Troca de informações	45
<b>Quadro 14</b> Dificuldades e Adaptações	45
<b>Quadro 15</b> Atendimento a Domicílio	45
<b>Quadro 16</b> Diminuição dos atendimentos	46
<b>Quadro 17</b> Inovação e Crescimento organizacional	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>INOVAÇÃO, CRIAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>16</b>
2.1	A Criação e a Cultura do Conhecimento Organizacional .....	17
2.2	O Papel do Gestor na Empresa .....	18
2.3	A empresa criadora de conhecimento .....	19
2.4	Inovação e Mudança Organizacional.....	21
<b>3</b>	<b>CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>23</b>
3.1	Gestão do Conhecimento Organizacional.....	25
3.2	O Conhecimento Tácito e Explícito .....	26
3.3	A Gestão Dialética .....	29
<b>4</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DO SETOR PÚBLICO E PRIVADO DE SAÚDE</b>	<b>31</b>
4.1	A saúde no setor público e privado .....	32
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
5.1	Abordagem do Problema e Objetivos da Pesquisa .....	36
5.2	Características da Pesquisa .....	35
5.3	Instrumentos de Coleta de Dados e Informações.....	37
<b>6</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
6.1	O Centro de Saúde integrado – a Biofisio.....	39
6.2	Análises dos Dados e Informações segundo as Categorias .....	40
6.2.1	Perfil Social .....	40
6.2.2	Perfil da Empresa .....	41
6.2.3	Estratégias na gestão .....	41
6.2.4	Formação.....	43
6.2.5	Desempenho compromisso e motivação dos colaboradores.....	44
6.2.6	Ambiente de trabalho.....	45
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
7.1	Respondendo às Questões da Pesquisa .....	47
7.2	Limitações, Recomendações e Contribuições da Pesquisa.....	49
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA. ....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS .....</b>	<b>56</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do contexto da pandemia do vírus SARS- CoV- 2, surgiu a necessidade de as organizações voltarem a sua atenção à gestão de pessoas e a gestão organizacional. Lasso (2020) afirma que com a pandemia muitas empresas mudaram seus métodos de trabalho para permanecer no mercado. Uma das principais mudanças é a adoção acelerada da tecnologia como parte essencial para a execução e facilitação de tarefas. Com isso, as empresas precisaram adaptar-se à nova realidade. Essas transformações exigiram da organização uma visão mais estratégica. Em uma pesquisa realizada pela SOULAN apud Thomas Brasil (2020), verificou-se que 89% das empresas estão dispostas a investir em treinamentos a distância para seus colaboradores, exatamente por compreenderem a importância de manter a evolução de seus profissionais e o engajamento das equipes durante o trabalho remoto. O investimento na capacitação profissional, resultará na interação e na manutenção da competitividade das empresas, assim desenvolvendo competências e técnicas comportamentais que interveem com maior eficácia nos processos corporativos. A gestão de pessoas dentro do ambiente empresarial é fundamental, pois a mesma procura desenvolver profissionais capazes de agir proativamente neste cenário, através de uma visão crítica e com grande poder de reflexão.

O conhecimento sobre **gestão** é um fator indispensável para o sucesso organizacional. Sabe-se que a gestão de pessoas no âmbito das organizações está em constante processo de ampliação. Existe então a necessidade de profissionais capacitados para encarar as transformações e os novos desafios propostos por um ambiente tão complexo, notadamente num período atípico como está sendo o da pandemia da SARS-CoV-19.

Nessa perspectiva, as empresas tiveram que se reinventar e pensar como se colocariam no mercado. Assim, lhes coube a responsabilidade de prestar seus serviços e, ao mesmo tempo, de enfrentar um panorama de vida totalmente novo que se impôs. Essas mudanças inevitavelmente trouxeram impactos no desempenho, na função e na necessidade da empresa e de seus colaboradores. Dentro desse contexto, os profissionais são pressionados

frequentemente a compreender os fenômenos existenciais e a tomarem difíceis decisões devido à complexidade do atual cenário.

Para que a empresa desempenhe o papel de provedoras de serviços, todos os envolvidos devem estar em sincronia. Gerenciar uma empresa privada é desafiador, pois esta desenvolve o trabalho com resultado em seus fins lucrativos. É a partir da valorização do conhecimento dentro das organizações que se obtém resultados significativos.

Angeloni (2008) sugere que o conhecimento seja fonte de vantagem competitiva, os concorrentes devem ter dificuldade em atingir o mesmo nível de custo ou diferenciação de produto ou serviço. A eficiência operacional e a inovação radical são facilitadas com a transferência de conhecimentos individuais sociais exclusivos. Também podem ser facilitadores o compartilhamento de investimentos e custos entre produtos, mercados e negócios.

Em qualquer organização, seja qual for o seu porte, diariamente os colaboradores são expostos a um imenso volume de informações e é justamente pela compreensão desse contexto, que se buscou conhecer e compreender como se deu o processo de gestão do conhecimento no período de pandemia do COVID-19, isto é, como a empresa criou e geriu tal conhecimento. Na perspectiva de abrir a discussão sobre o tema de gestão e criação, foi que, a pesquisa pretendeu contribuir para o Curso de Administração.

Desta forma a discussão girou em torno do seguinte problema: Como ocorreram os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante a pandemia do vírus SARS- CoV-2?

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar de que maneira ocorreram os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante o período da pandemia do vírus SARS-CoV-2 no Centro de Saúde Integrado – Clínica Biofísio. Especificamente, foi necessário:

- Conhecer as estratégias adotadas pelo Centro de Saúde Integrado – Clínica Biofísio, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2;
- Identificar quais foram os processos interativos no Centro de Saúde Integrado – a Clínica Biofísio, que melhoraram as relações entre os colaboradores, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2;

- Mapear as inovações do Centro de Saúde Integrado- a Clínica Biofísio que contribuíram para a eficiência e qualidade dos serviços prestados, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2;

A partir de uma abordagem qualitativa, o tipo de pesquisa utilizado para a realização do estudo foi a pesquisa exploratória, que sob a ótica de Cervo *et al.* (2007) realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação.

Diante disso, foi possível realizar um estudo descritivo dos dados coletados a partir de algumas perguntas destinadas ao gestor do Centro de Saúde Integrado- a Biofísio e, sujeito da pesquisa, assim responder a problemática levantada nesse estudo. Fez-se uma análise detalhada dessas perguntas direcionadas ao sujeito, confrontando-os com a literatura acadêmico-científica, que trata dos conceitos levantados.

O trabalho ficou dividido da seguinte maneira: Capítulo 1 Introdução. No capítulo 2, 3 e 4 mostrou-se a literatura mobilizada, tais como: Capítulo 2 conceitos que explicam a importância da Inovação, Criação e Cultura Organizacional bem como, o papel do gestor dentro de uma empresa, como a empresa pode criar conhecimento e a partir disso proporcionar a Mudança Organizacional. No capítulo 3 a Gestão de Conhecimento, Gestão dialética. No capítulo 4 apresentou-se as Características do setor público e privado na saúde. No capítulo 5 foi demonstrada a Metodologia de realização do trabalho. No capítulo 6 foram apresentados os Resultados e suas características. No capítulo 7 e último, foram feitas as considerações finais, bem como as limitações, recomendações e contribuições da pesquisa.

## 2 INOVAÇÃO, CRIAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Joseph Schumpeter (1950) diz que, as atividades empresariais e o poder de mercado, sempre giraram em torno da inovação. O autor afirma que a inovação originada pelas organizações sempre proporcionou resultados melhores do que a simples concorrência de preços. A ideia de inovação está sempre ligada a mudanças, a novas combinações de fatores que rompem com o equilíbrio existente.

Utterback (1983) com relação à visão da inovação como um processo, aponta que a literatura chama a atenção para a forma como as organizações inovam. Para o autor o processo de inovação poder ser definido como aquele que envolve a criação, o desenvolvimento, o uso e a difusão de um novo produto ou ideia. Na mesma linha, Tidd *et al.* (2005) sugerem que o processo de inovação contempla: identificação das necessidades dos consumidores; formulação de estratégia de referência para a inovação; desenvolvimento ou aquisição de soluções; prototipação; testes; produção e disponibilização de produtos e serviços novos ou melhorados. Os autores concluem que o próprio consumidor desses produtos e serviços geram novas informações e realimenta todo o processo.

Schreiber *et al.* (2012) apontam que, para que uma organização possa prosperar através da inovação, esta deve ser parte da mentalidade do negócio. Não basta que a organização empreenda eventos isolados tidos como inovadores, mas que essa estratégia esteja disseminada em toda a empresa. O autor explica, portanto, que a inovação não deve estar contida em uma única unidade organizacional, já que o processo inovador requer recursos, competências e experiências que residem em diferentes partes da organização. Isso fortalece a ideia que, para que uma organização seja considerada inovadora ela deve ter esse fator como um valor em si, disseminado, entendido e assimilado por todos que mantém relacionamentos com ela.

Tigre (2006) afirma que do ponto de vista das inovações, as empresas buscam informações externas para introduzir novas formas de gestão; implantação de comércio eletrônico e/ ou soluções de informática; soluções de

logística para suprimentos e distribuição; e treinamento em novas práticas organizacionais.

## **2.1 A Criação e a Cultura do Conhecimento Organizacional**

A criação do conhecimento envolve a capacidade de “adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento, não é uma “simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se produz com facilidade” (VON KROGH, *et al.* 2001, p.15).

Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam a importância da criação do conhecimento organizacional, o compartilhamento das informações de criação e os resultados para com os produtos e serviços. As mudanças ocorrem de forma natural quando gestor e empresa sabem da relevante transformação que o conhecimento dessas ferramentas traz. Nessa perspectiva Lara (2004, p.102) afirma que “se deve dar às pessoas liberdade para expressarem livremente seus conhecimentos e ideias proporcionando um ambiente ideal para a troca e compartilhamento do conhecimento”.

A respeito da criação do conhecimento, Mcinerney (2006, p.57) declara que para que informações e conhecimentos possam ser compartilhados de modo fácil, confortável e transparente, é preciso que haja propício ambiente para compartilhar o conhecimento a ser implantado. Esse dinamismo segundo o autor, precisa ser reconhecido pela empresa, ou seja, essa realidade precisa fazer parte da cultura organizacional, esta é de extrema importância, assegura ser fator determinante para o sucesso ou fracasso de novas práticas dentro de uma empresa. A cultura deve ser analisada e considerada fator-chave para quando há a intenção de implantar ferramentas de medição de satisfação ou desempenho dos colaboradores.

Schein (1992) aponta, a cultura organizacional como grande influenciadora no poder sobre as pessoas, porque define a sua postura na organização na medida em que a pessoa define no que prestar atenção, o que significam as coisas, como reagir emocionalmente aos fatos, e as ações a empreender em vários tipos de situação. O autor ainda exemplifica dizendo que: alguns dos problemas apresentados nas organizações e nas gestões são a tendência de as pessoas guardarem seus conhecimentos, ainda que não

propositalmente ou que simplesmente não estejam motivadas para expressá-los. “Se o conhecimento é escasso, então há mais procura do que oferta. Em suma, as pessoas não possuem espaço cognitivo ou social para realmente refletir com os outros sobre o que sabem” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

LaGuardia (2008) menciona que a cultura organizacional pode ser adaptada e sofrer mudanças rapidamente, sob influências externas. O autor afirma que, além da arquitetura, mobília, entre outros aspectos materiais e visíveis, faz parte da cultura organizacional o modo como os colaboradores dentro da empresa expõem seus colegas e contam as histórias ou repetem as frases comumente utilizadas naquela organização. O fato de compartilhar as informações ocorridas na organização para os novos colaboradores é algo que impacta de forma significativa no modo de enxergar a empresa.

Cavedon (2008) esclarece que o estudo da cultura de uma organização se faz importante no momento em que se procura entender a sua dinâmica interna. Fazem parte da cultura organizacional elementos como símbolos, cerimônias e mitos, que pretendem comunicar os valores e as crenças da organização e de seus empregados. Bessi (2012) corrobora com a afirmação acima quando diz que a cultura organizacional, são os valores difundidos pelo fundador (empreendedor) que representam a cultura da empresa. Motta (1995, p. 199) salienta que “cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida”. Percebe-se que Cavedon (2008) e Mota (1995) tem uma visão comum dos elementos que compõe a cultura organizacional.

## **2.2 O Papel do Gestor na Empresa**

Nos dias atuais a figura do líder tem se tornado o maior diferencial dentro das organizações e dos grupos, sejam essas organizações grandes ou pequenas. Por isso a consequência de um bom desempenho de liderança tem sido fundamental para o sucesso e crescimento das organizações. É responsabilidade do líder criar um ambiente produtivo e saudável baseado em respeito e compromisso. (HUNTER, 2004)

Para Fleury e Fleury (2001) a real liderança está nas competências de cada líder em saber agir e transmitir seus conhecimentos, habilidades e ferramentas que agregam valor social ao indivíduo. Como representado na Quadro 1.

**Quadro 1** Competências para o profissional

<b>Competências</b>	<b>Atribuições</b>
Saber agir	Saber o que faz e porque faz. Bem como julgar, escolher e decidir
Saber mobilizar recursos	Criar consonância e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Transmitir informações e conhecimentos, assimilar, trabalhar.
Saber aprender	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Consultoria, contratação de Rh experiente, informações de clientes, estágios e treinamento prático.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso conhecido
Ter uma visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da instituição, o ambiente de trabalho, observar as alternativas e oportunidades

Fonte: Adaptada de Fleury e Fleury (2001, p, 188).

Depreende-se, portanto, que o papel do gestor possui valor estratégico para a empresa, envolve o planejamento das ações, a definição de suas metas e a correta alocação de recursos humanos, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos do negócio, motivando as equipes e garantindo eficiência e produtividade.

### **2.3 A empresa criadora de conhecimento**

Takeuchi e Nonaka (2008) abordam o conhecimento como sendo a fonte certa de vantagem competitiva duradoura. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em

novas tecnologias e produtos. Os autores afirmam que essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante.

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva. No entanto, poucos gerentes compreendem a verdadeira natureza da empresa que cria conhecimentos e muito menos sabem gerenciá-la. (NONAKA, 2000, p. 28).

Corroboram para a afirmação acima os autores, Krugliankas e Terra (2003), quando apontam que nem mesmo a disponibilidade de recursos financeiros e a forma de organizar a produção podem ser consideradas formas de obter vantagem competitiva, está emergindo um novo paradigma, onde o conhecimento é a grande vantagem competitiva para as empresas. Fleury e Fleury (2001) afirmam que as empresas que já estão operando neste novo paradigma procuram focar suas atividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades que são mais intensivas em inteligência.

Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. Um pesquisador brilhante tem um insight que redundará em nova patente. A intuição de mercado de um gerente de nível médio transforma-se em catalisador de um importante conceito de novo produto. Um operário de fábrica se baseia em muitos anos de experiência para sugerir alguma inovação expressiva nos processos de produção. Em cada caso, o conhecimento pessoal de um indivíduo se converteu em conhecimento organizacional valioso para a empresa como um todo. (NONAKA, 2000, p. 31-32)

Tigre (2006) cita que, as empresas inovadoras geralmente recorrem a uma combinação de diferentes fontes de tecnologia, informação e conhecimento tanto de origem interna quanto externa. Para o autor as fontes internas de inovação envolvem tanto as atividades explicitamente voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos quanto a obtenção de melhorias incrementais por meio de programas de qualidade, treinamento de recursos humanos e aprendizado organizacional. Em contrapartida as fontes externas, envolvem a aquisição de informações codificadas, a exemplo de livros e revistas técnicas, manuais, software, vídeos, bem como consultorias especializadas, obtenção de licenças de fabricação de produtos e tecnologias embutidas em máquinas e equipamentos. A seguir apresenta-se o seguinte quadro das fontes de tecnologia mais utilizadas pelas empresas.

## Quadro 2 Fontes de tecnologia mais utilizadas pelas empresas

Fontes de tecnologia	Exemplos
Desenvolvimento tecnológico próprio	P&D, engenharia reversa e experimentação.
Contratos de transferência de tecnologia	Licenças e patentes, contratos com universidades e centros de pesquisa.
Tecnologia incorporada	Máquinas, equipamentos e softwares embutidos.
Conhecimento codificado	Livros, manuais, revistas técnicas, Internet, feiras e exposições, software aplicativo, Cursos e programas educacionais
Conhecimento tácito	Consultoria, contratação de Rh experiente, informações de clientes, estágios e treinamento prático.
Aprendizado cumulativo	Processo de aprender fazendo, usando, interagindo etc. Devidamente documentado e difundido na empresa.

Fonte: Adaptada de Tigre (2006, p. 94)

Entende-se, portanto, que as fontes de tecnologias, impulsionaram a procura por capacitação das organizações de diversos segmentos e portes. Assim a transformação digital no universo das organizações é também a transformação da sociedade e do comportamento de populações inteiras na maneira de consumir, de existir e de conviver.

### 2.4 Inovação e Mudança Organizacional

Campanário (2002) aborda a inovação como algo que vai além de elementos na mudança das relações de produção. Ela afeta diretamente as mudanças das relações institucionais e sociais de uma organização. O autor declara que: “em todos os casos, as mudanças tecnológicas não afetam apenas a economia, elas provocam transformações, por vezes profundas, nas instituições e na maneira que os homens controlam o próprio processo produtivo” (CAMPANARIO, 2002, p. 26). Inovar não é somente criar algo tecnologicamente

novo, mas implica em dar um caminho econômico para uma nova ideia, que pode ser, ou não, resultado de um invento genuíno.

Como afirmam, Nonaka e Takeuchi (1997), quando as organizações inovam, elas não só processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver as dificuldades existentes e de se adaptar ao ambiente em transformação, mas também criam novos saberes e informações de dentro para fora a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar seu meio. O envolvimento e o comprometimento de toda a organização com a inovação estão, portanto, diretamente relacionados à existência de um ambiente inovador, para os gestores cabe o papel fundamental para o estímulo do ambiente inovador, visto que é por meio do gestor que se definem o estilo de liderança, o tipo e estilo de comunicação, se estimula a motivação, a criatividade e, além disso, se criam espaços de participação dos empregados no processo de inovação. Silva apud Angeloni (2008) diz que, o discurso organizacional tem sido conduzido na perspectiva de que as pessoas são os recursos mais valiosos e de que as relações sociais entre os trabalhadores são fontes geradoras de aprendizado.

Por outro lado, Faria (2000) afirma que, o ato de inovar corrobora para um processo de sucessivas mudanças. Acerca do conceito de **mudança organizacional**, entende-se por qualquer alteração, seja ela planejada ou não, desenvolvida na organização é resultante de fatores externos e/ou internos à organização que produzem alguma mudança nos resultados ou nas interações no trabalho. Morgan (1996, p. 142) ressalta que “tradicionalmente, o processo de mudança tem sido conceituado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora isso seja correto em parte, a mudança efetiva também depende das mudanças de imagens e valores que devem guiar as ações”.

### 3 CRIAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Criação do conhecimento é compreendida como um processo por meio do qual as organizações adquirem, organizam e processam informações com o objetivo de gerar novos conhecimentos. A partir dessa criação, a informação sai do ambiente individual para o social. (ALVARENGA, *et al.* 2007; VON KROGH *et al.* 2001).

Nonaka e Takeuchi (2008) mostram que as organizações processam as informações do ambiente externo para adaptar-se a novas circunstâncias. Os autores afirmam que, existe um dinamismo de criação de conhecimento ao qual está ancorado no pressuposto crítico onde o conhecimento humano é criado e expandido através de interação social entre dois conhecimentos, o tácito e o explícito, interação essa que os autores intitulam como **conversão do conhecimento**. “A conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é a atividade central da empresa criadora de conhecimento” (NONAKA, 2000, p. 32). Segundo o autor está conversão pode ser postulada de quatro modos diferentes:

1. de conhecimento tácito para conhecimento tácito que chamamos de socialização;
2. de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização;
3. de conhecimento explícito para conhecimento explícito, ou combinação;
4. de conhecimento explícito para conhecimento, ou internalização. (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.60)

Lara (2004), supõe a adoção de diferentes fontes de conhecimento, a utilização de banco de dados internos e externos (Inclusive o *know-how* e a *expertise* dos funcionários), de parceiros (fornecedores, clientes, entre outros) e de medidas que venham incentivar esse aprendizado. Portanto, significa, basicamente, o incentivo aos profissionais na utilização do capital intelectual. Tendo em vista que a eficácia do conhecimento organizacional pode se dar através da base que é o indivíduo e do trabalho em grupo.

Não há quem não goste de fazer parte de um grupo reconhecidamente importante e vencedor, que traz status e que eleva a autoestima. A segurança e o convívio social são melhorados, pois, respectivamente, o indivíduo deixa de estar só e, conseqüentemente passa a ter compromissos sociais por meio dos eventos que o grupo participa. E,

por último, a realização de objetivos e a sensação de poder pela força superior que um grupo detém. O conhecimento que antes era individual, amplia-se dentro da organização e esse conhecimento passa a ser conjunto. (KRUGLIANSKAS *et al*, 2003, p.8)

O processo de criação, portanto, exige mudança organizacional da empresa. De acordo com Morhman *et al.* (1990) e Maria Thereza L. Fleury (1995) apud Kruglianskas e Terra (2003), as mudanças duradouras no caráter da organização, podem alterar significativamente seu desempenho, sendo que todos os seus membros devem buscar continuamente a transparência nas informações, o trabalho em equipe em um ambiente que incentive o respeito nas relações e a credibilidade nas chefias de forma a despertarem o orgulho de fazer parte do grupo.

A criação do conhecimento organizacional, portanto, deve ser entendida como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado por indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa os níveis e as fronteiras intra e interorganizacionais” (NONAKA E TAUKECHI 1995 p. 59)

A finalidade básica da gestão de conhecimento dentro das organizações” é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual e da empresa para as pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio” (LARA, 2004, p.22). Seguindo a mesma linha de raciocínio a autora afirma que, a complexidade da gestão está em:

Conciliar recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais. Gestão do conhecimento não é somente a criação de um banco de dados central que contenha de alguma forma a repetição das experiências e informações que os trabalhadores conhecem ou dos sistemas de informação como um todo. (LARA, 2004, p.22)

Depreende-se, portanto, que o conhecimento é inerente aos seres humanos, desta forma, não se compartilham ou transferem com espontaneidade e facilidade. Existe um processo gerencial que facilita a criação e difusão do conhecimento, o qual:

Constitui o eixo estruturante do desempenho da sociedade, de regiões e das organizações. As expressões “sociedade do conhecimento”, “rede de conhecimento”, “economia baseada no conhecimento” estão cada vez mais inseridas no ambiente empresarial. Estas expressões demonstram claramente que a gestão competente do conhecimento é determinante na capacidade de sociedades, organizações e seres humanos lidarem com o ambiente, que se modifica e transforma aceleradamente e com crescente complexidade. Aprimorar tal competência é de extrema importância para a sobrevivência e

permanência das organizações no mercado competitivo. (LARA, 2004, p.22)

### 3.1 Gestão do Conhecimento Organizacional

A Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração de empresas e de outras instituições visando fazer com que alcancem os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente.

Porter (1990) afirma que, o conceito de gestão possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na organização, assim é um conjunto de ações e estratégias que estabelecem os recursos necessários para produzir os novos e mais rentáveis projetos para a organização. O modo como cada atividade é executada determinará se uma empresa tem custo alto ou baixo em relação à concorrência e também sua contribuição para as necessidades do cliente e, assim, para a diferenciação. No entanto, o conhecimento:

pode ser esquecido em uma gaveta, em um armário, ou que está na cabeça de algumas pessoas sem o seu compartilhamento, não é o verdadeiro conhecimento, pois este pode ser perdido muito rapidamente. Portanto, gestão do conhecimento é criar uma sistemática que viabilize o seu armazenamento, e esse conhecimento armazenado, de forma ordenada, faz parte dos processos. (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003, p. 157)

Entende-se que as empresas que adotam uma abordagem estratégica para a gestão de seu capital intelectual veem uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado em relação às organizações que continuam a gerenciar tal capital de forma oportunista. (LARA 2004)

Terra (2000) explica que, os indivíduos em seus processos criativos de aprendizagem dependem de grande motivação intrínseca, assim como de interação, da combinação e de múltiplas perspectivas e experiências. O autor ainda destaca que outros fatores diversos influenciam também na performance, como a forma com que as organizações avaliam o desempenho do indivíduo, da liderança formal ou informal que o dirige, do ambiente onde ele está alocado, da cultura, a organização que define o que é aceitável e o que não é, da igualdade do tratamento entre seus participantes, dos compromissos ditados para com um resultado comum, da intensidade com que a comunicação diminui as incertezas etc.

Na última década, o interesse pelo tema Gestão do Conhecimento cresceu exponencialmente a ponto de colocá-lo em posição de

destaque entre os novos títulos bibliográficos de gestão empresarial, entre os novos cursos para administradores – inclusive de nível de pós-graduação – e também dentro das empresas, com a criação de cargos específicos ou de grupos de trabalho para implantação de alguma prática relativa ao assunto. (PERROTTI e VASCONCELLOS, 2005, p.03)

Macuch *et al.* (2016) enfatizam que, a gestão do conhecimento enquanto uma área de estudo das organizações, considera que cada organização possui um conhecimento, e esse, é parte da identidade dela, de modo que o conhecimento se estrutura por meio dos dados e informações que percorrem a estrutura dessa organização. Ainda de acordo com o autor, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento estão intimamente relacionadas, uma vez que não é possível realizar ou promover a gestão do conhecimento sem que a aprendizagem organizacional ocorra.

### **3.2 O Conhecimento Tácito e Explícito**

Takeuchi e Nonaka (2008), explicam a passagem para a sociedade do conhecimento que elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado. As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheias ao conhecimento, pelo contrário o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Os autores evidenciam que, o conhecimento não é privado ou subjetivo. Embora pessoal, ele é construído de forma social. O conhecimento transmitido socialmente se confunde com a experiência que o indivíduo tem da realidade. Nesse sentido, os autores explicam que o conhecimento tácito tem uma importante dimensão cognitiva. Consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas tão inseridas na sociedade que são consideradas naturais, não podendo, portanto, articulá-las com facilidade. Por esse mesmo motivo, esses modelos implícitos moldam profundamente a percepção do mundo ao nosso redor. Ainda para os autores:

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização. O que impulsiona esse processo de amplificação do

conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Na terminologia da dialética, a síntese de A (tácito) e B (explícito) cria C (novo conhecimento). (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.24)

A respeito do conhecimento explícito Lara (2004, p. 31) declara que:

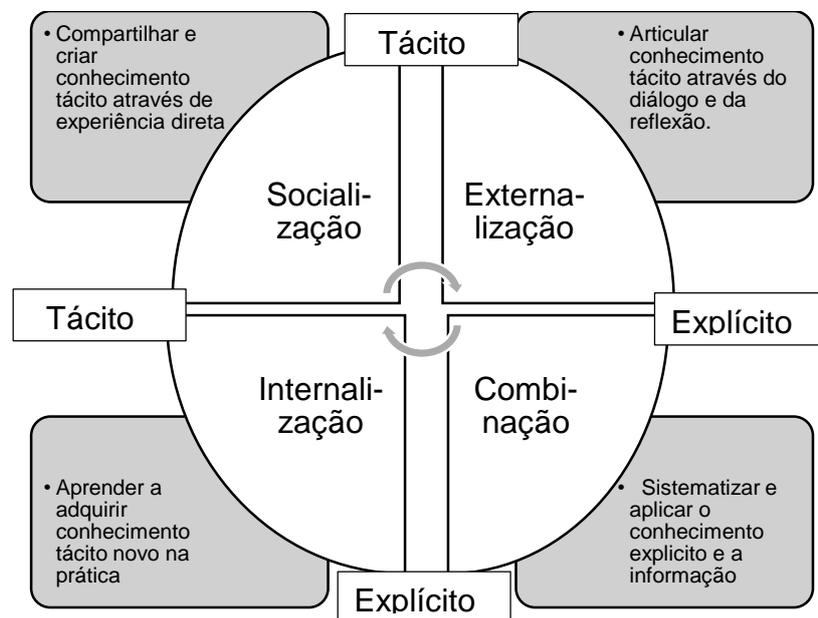
Experiências explícitas ou informação são tipicamente armazenadas em um conteúdo semi-estruturado como documentos, correio eletrônico, correio de voz e multimídia. Informação é o produto de captura e fornecimento de contexto a experiência e ideais. A principal atividade para construção de valores em torno da informação gerencia o conteúdo de forma a facilitar a localização, reutilização e o aprendizado, a partir de experiência, para que os erros não se repitam e o trabalho não seja dobrado.

Nonaka (2000) aponta o conhecimento explícito como formal e sistemático, assim é facilmente comunicado e compartilhado por meio de especificações de produtos, fórmulas científicas ou programas de computador. O autor aborda ainda, o conhecimento tácito, como sendo esse altamente pessoal e de difícil formalização, sua transferência para outros também é árdua, esse encontra-se profundamente arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto- ou seja, o ofício ou a profissão, o mercado de certa tecnologia ou produto e atividades de um grupo ou equipe de trabalho. O elemento técnico do conhecimento tácito inclui o Know-how, o artesanato e as habilidades concretas.

O conhecimento tácito é articulado em conhecimento explícito pelo processo de externalização. O conhecimento tácito é tornado explícito para que possa ser compartilhado com outros e se torne a base de um novo conhecimento, como os conceitos, imagens e documentos escritos. Durante o estágio da externalização, os indivíduos usam sua "consciência discursiva" e tentam racionalizar e articular o mundo que os cerca. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.97)

A espiral do conhecimento também é amplificada a medida que passa para os níveis ontológicos, do indivíduo para o grupo e, então, para a organização. Segundo os autores, NONAKA e TAKEUCHI (2008, p.23), existem quatro modos de converter o conhecimento, a saber: socialização, internalização, externalização e combinação. A seguir apresenta-se a o seguinte modelo: espiral SECI ou processo SECI, apresentado na **Figura 1**.

**Figura 1** Processo SECI



Fonte: Adaptada de Nonaka e Takeuchi, 1995. (2008, p. 24)

Compreende-se, portanto, que para o sucesso desta conversão do conhecimento é necessário que os indivíduos envolvidos estejam suficientemente motivados para isto e que haja a plena disseminação do conhecimento pela empresa, políticas e diretrizes, onde todos convivam em um ambiente propício à colaboração.

Pensando em um cenário normal, sem as intempéries da pandemia, algumas organizações ainda encontram certa dificuldade para gerir a empresa de forma mais inovadora. Takeuchi e Nonaka (2008) apontam que uma das principais razões que levam as organizações a falharem é sua tendência de eliminar paradoxos, contradições, inconsistências, dilemas e polaridades, permanecendo presas a rotinas ultrapassadas criadas pelo sucesso anterior. Berman (1988) explica que a polarização dessas duas dimensões, passado e futuro nas organizações, atrapalham esta transição.

Para tanto, a compreensão do que é empresa dialética se faz necessária ao gestor, pois a partir desse conhecimento ele pode ter uma aplicabilidade melhor do que espera e almeja da empresa. Tais conhecimentos diferenciam uma relevância efetiva no mercado, seja qual for o setor que esta representa.

### 3.3 A Gestão Dialética

Duas características que são muito úteis no complexo mundo atual. A primeira é sua ênfase na mudança, pois em vez de referir-se a algo estático, refere-se ao processo e ao movimento. A segunda, é sua ênfase nos opostos; a mudança ocorre através do conflito e da oposição e está sempre buscando a contradição dentro das pessoas ou das situações, como guia para o que está acontecendo ou provavelmente acontecerá. Essas duas são muito importantes para a evolução da dialética e da gestão do conhecimento. (TERRA 2000)

A mudança ocorre através do conflito e da oposição, de acordo com o raciocínio dialético. A dialética é reunir ideias diferentes e debatê-las com mais clareza. Tem foco de contraposição e contradição de ideias que leva a outras ideias.

É criado através de uma espiral que passa através de dois conceitos aparentemente opostos, como tácito e explícito, caos e ordem, micro (indivíduo) e macro (ambiente), eu e outro, mente e corpo, parte e todo, dedução e indução, criatividade e controle, inferior e superior, burocracia e força de trabalho, e assim por diante. A chave para liderar o processo de criação do conhecimento é o raciocínio dialético, que transcende e sintetiza essas contradições. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.21)

Machado *et al.* (2014) afirmam que a dialética em sua epistemologia significa **caminho entre as ideias**, passa então a ser observada e analisada para esse fim, uma vez que em seu princípio, defendia e utilizava o diálogo como solucionador de problemas, utilizando a contraposição e a contradição de ideias, tentando absorver o melhor de ambos.

Nonaka e Takeuchi (2008) dizem que a necessidade de mudança e avanço influenciou fortemente para que alguns dos antigos conceitos fossem substituídos ou adaptados. Os autores abordam que o raciocínio dialético aprecia o paradoxo, como exemplificado pela aceitação do que um leigo provavelmente veria como conceitos divergentes- isto é, a **interdependência** de opostos, a **interpenetração** de opostos e a **união** de opostos. A dialética aceita o que aparenta estar nas extremidades opostas.

Viver com um paradoxo é como andar em uma floresta escura em uma noite sem lua. É uma experiência desagradável e, às vezes, assustadora. Todo o sentido de direção está perdido; as árvores e arbustos oprimem; onde quer que se pise, encontra-se um novo obstáculo; todo ruído ou murmúrio é amplificado; Há um sopro de perigo; parece mais seguro ficar imóvel do que mover-se. Vindo o

amanhecer, no entanto, o caminho fica claro; os ruídos agora são o canto dos pássaros e o murmúrio na vegetação rasteira é apenas o dos coelhos disparando; as árvores definem o trajeto em vez de bloqueá-lo. A floresta é um lugar diferente. (HANDY, 1994, p 14)

Sampaio (2018) amplia a discussão a respeito da gestão dialética afirmando que, como um construto filosófico gerencial visa harmonizar resultados empresariais com sustentabilidade social. Longe de ser apenas uma referência filosófica, a dialética se ocupa em lidar com a realidade, a razão e a verdade. Aí a importância de polemizar e ampliar pensamentos com os quais se propõe a esclarecer uma indagação ou fazer valer um ponto de vista.

Encarar a empresa como um ser dialético significa que necessitamos olhar para o processo de atividades de criação do conhecimento, não somente para os resultados. No processo de criação do conhecimento, a dialética é um método de pensar e agir. É um modo/processo para abordar a realidade, para encontrar nela a verdade. (NONAKA e TOYAMA, 2008, p.115)

Machado *et al.* (2014) ressaltam que uma visão ampliada e analítica consegue romper as rotinas passadas, que deixam a empresa refém da busca incansável do aprendizado, destroem as barreiras da dúvida e tiram a empresa da zona de conforto e de um estado vegetativo de conhecimento que limita o crescimento organizacional. Nessa perspectiva, a visão absoluta elimina a distância entre a realidade atual e o futuro, que tem a ver com o envolvimento das pessoas e com a complexidade do ambiente. O autor ainda enfatiza a necessidade que as organizações façam do diálogo uma bússola necessária na tomada decisões, nas mudanças, nos planejamentos e nas idealizações que a empresa anseia.

Depreende-se que o diálogo na visão dialética é uma das chaves para abrir as portas da intimidade, da confiança, da percepção e dos objetivos que a empresa tem, refletindo esses anseios, por consequência, nos seus colaboradores que terão uma visão ampliada a respeito das mudanças, dos objetivos e das intenções da instituição em que trabalha.

#### 4 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE SAÚDE: PÚBLICO E PRIVADO

No Brasil, o setor privado tem desempenhado papel relevante na prestação de serviços de saúde nas últimas três décadas. Nos anos 60 e 70, verificou-se a expansão das empresas médicas lucrativas, financiadas fundamentalmente com recursos públicos, o que correspondeu a um processo de capitalização setorial (BRAGA E GOES DE PAULA, 1981).

Sobral (2018) afirma que ao longo dos últimos anos, o setor privado de saúde tornou-se um dos pilares da assistência médico-hospitalar no Brasil, o qual é responsável pela cobertura de um quarto da população. O autor ainda salienta que o setor precisa de um choque de eficiência em todos os elos de sua cadeia, ainda que haja constantes desafios para melhorar a relação entre seus atores e com os clientes. No entanto, é preciso destacar as notáveis contribuições que o setor privado oferece à saúde dos brasileiros.

Art. 20. Os serviços privados de assistência à saúde caracterizam-se pela atuação, por iniciativa própria, de profissionais liberais, legalmente habilitados, e de pessoas jurídicas de direito privado na promoção, proteção e recuperação da saúde.

Art. 21. A assistência à saúde é livre à iniciativa privada.

Art. 22. Na prestação de serviços privados de assistência à saúde, serão observados os princípios éticos e as normas expedidas pelo órgão de direção do Sistema Único de Saúde (SUS) quanto às condições para seu funcionamento. (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 1990).

O sistema privado compreende o sistema de saúde suplementar, operadoras de planos, seguros de saúde e o sistema de desembolso direto. A respeito de desembolso direto, Conass (2006, p 54) expõe que: “Este é representado pelos serviços de saúde adquiridos em prestadores privados mediante gastos diretos dos bolsos das pessoas ou das famílias”. A iniciativa privada atua na assistência pública à saúde, de forma complementar ao Sistema Único de Saúde (artigo 199):

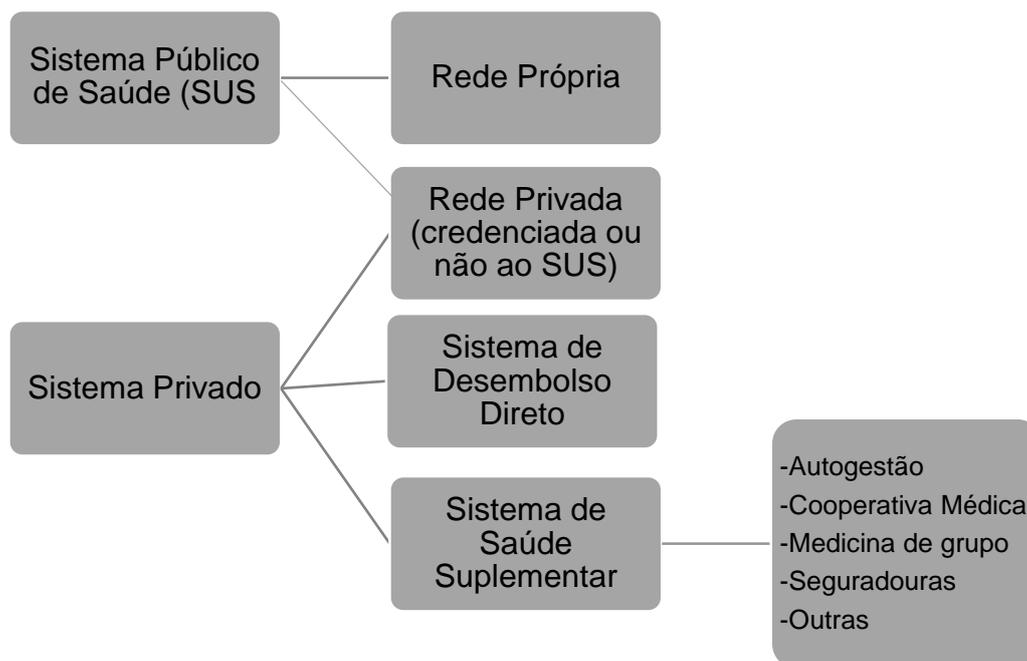
A assistência à saúde é livre à iniciativa privada. § 1º - As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos”. (BRASIL, 1988).

Corroborando com essa afirmação (MENDES, 2013) quando menciona que no Brasil, o SUS pensado como um sistema de cobertura universal vem se consolidando como um subsistema público de saúde que convive com um sólido

subsistema privado complementar e um outro subsistema privado de desembolso direto.

Sabe-se que o sistema de saúde brasileiro está segmentado em público e privado. A seguir apresenta-se a seguinte figura do sistema brasileiro de saúde.

**Figura 2** Sistema Brasileiro de Saúde



Fonte: Adaptada de Freire do Sistema Brasileiro de Saúde (2009)

#### 4.1 A saúde no setor público e privado

Considerando-se que a saúde suplementar é uma atividade com fins lucrativos, cuja entrada no sistema se faz a partir de pagamento por parte de seus beneficiários. Compreende-se o papel central que a saúde suplementar tem no sistema de saúde brasileiro, a saúde suplementar ajuda o SUS a aperfeiçoar a atenção que oferece aos brasileiros que, infelizmente, não têm condições financeiras de adquirir um plano. (ZIROLDO et al, 2013)

Freire (2009) afirma que a rede de prestadores de serviços assistenciais do SUS é composta tanto por organizações públicas quanto por organizações privadas (lucrativas ou não) que participam de forma complementar ao SUS. A participação complementar se concretiza pela compra de serviços privados pelo

Estado para o fornecimento público da saúde através do estabelecimento de contratos ou convênios com o setor público. Em contra partida, Bodstein e Souza apud Goldenberg et al (2003) observaram que, se descredenciam do SUS os grupos privados que tiveram capacidade de se modernizar, permanecendo vinculadas ao sistema público as empresas médicas menos capitalizadas e mais atrasadas do ponto de vista tecnológico. Freire (2009) salienta que desde a sua criação, o SUS enfrenta dificuldades em compatibilizar o financiamento e os gastos em saúde dentro do princípio da universalidade já que os gastos em saúde são crescentes e necessitam constantemente de maiores aportes de recursos, além de fontes estáveis de financiamento.

A complexidade do quadro reside exatamente na interação entre diversos processos e tendências opostas. Há, de um lado, nítido empenho e compromisso na operacionalização da atual política do 291 Relação público e privado no setor saúde SUS, assentada inequivocamente – de acordo com o texto constitucional de 1988 – no fortalecimento da esfera pública, cabendo ao setor privado um caráter complementar. Paralelamente, ocorre um movimento de autonomia da parte da iniciativa privada em relação ao Estado, passando por um processo de rearticulação interna, com clara ênfase na modernização tecnológica e na suposta eficiência e qualidade dos serviços, ganhando com isso espaço político e legitimidade social. A relevância que o setor privado autônomo adquire na década de 90, potencializado pelo número expressivo de beneficiários que conquista, impõe ao Estado a urgência em assumir a regulação sobre este mercado- Lei 9.656/98. (GOLDENBERG et al, 2003, p, 290-291)

Bahia e Viana (2002), apontam um problema das políticas regulatórias, que se agrava ao considerarmos que o parque hospitalar privado não foi criado como **complementar** ao sistema público, mas fundamentalmente para dar conta de um **nicho de mercado** em que o setor público era deficitário. Os autores explicam que planos privados mostram o crescimento sistemático de beneficiários, chegando a uma cobertura de aproximadamente 25% da população. Ressaltam-se as barreiras de acesso relativas à coexistência de seguros privados, dando cobertura aos mesmos serviços do SUS, sobretudo no que se refere à atenção ambulatorial. Os planos constituem grave problema para o SUS e para o usuário que paga ao seguro por um serviço que, por vezes, é coberto pelo próprio sistema público.

Apesar da junção do público e privado é notório os avanços que ainda precisaram ser feitos para a melhoria no atendimento da população. Um processo de remodelação é fundamental para fazer frente à nova realidade da

saúde, determinada por fatores como envelhecimento, mudança do padrão epidemiológico e incorporação de novas tecnologias. O desafio de continuar evoluindo, no entanto, exige foco na busca de maior eficiência e maior entrega para o consumidor. Porém a discussão de eficiência nos serviços prestados pela saúde pública e privada, envolve melhor integração do cuidado, qualificação, racionalização da incorporação de tecnologias e melhores incentivos econômicos. Os consumidores por sua vez precisam ser vigilantes e continuar cobrando dos atores públicos e privados da saúde responsabilidade e entrega. (SOBRAL, 2018)

## **5 METODOLOGIA**

Apresenta-se o caminho metodológico e as abordagens que se fez para condução da pesquisa que de acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), tem como base as mensagens variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas, entre outros. Bem como as escolhas dos termos utilizados pelo locutor, a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do discurso e o seu desenvolvimento são fontes a partir das quais o investigador tenta construir um conhecimento. De fato, somente a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações.

### **5.1 Características da Pesquisa**

Optou-se por abordar o método qualitativo a fim entender e explicar acerca da problematização do trabalho, esse método permitiu focar na perspectiva do participante, dentro do seu ambiente e contexto natural. Assim, foi possível que, os dados fossem coletados com mais detalhe e foco nos significados que os sujeitos atribuem ao objeto, bem como captar, por meio de suas falas, os sentimentos e elementos ocorridos no ambiente em que estão colocados.

Isso porque, como expõe Creswell (2014), a pesquisa qualitativa é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e lembretes. Este método busca entender um fenômeno em seu contexto natural, nessa abordagem o significado dado ao fenômeno é mais importante que sua quantificação. A coleta de dados qualitativos foi realizada de forma aprofundada, sendo os dados cuidadosamente coletados com a presença do pesquisador responsável.

Bardin (2016) corrobora com Creswell (2014) quando afirma que, a abordagem qualitativa apresenta algumas características particulares. A qual é válida na elaboração de deduções específicas sobre um acontecimento ou uma

variável de inferência precisa, aborda a pertinência dos índices, seleciona tais índices sem tratar exaustivamente de todo conteúdo.

A pesquisa foi classificada em exploratória e descritiva: exploratória porque acredita-se na experiência e vivência do sujeito em relação ao fenômeno estudado, além do mais esta possibilita a utilização de levantamento bibliográfico, entrevistas, pesquisas de campo, entre outros instrumentos. E descritiva porque foi preciso buscar a identificação e descrição de características de grupos de pessoas ou de fenômenos., visando descrever as características de determinada população.

Laville e Dionne (1999) dizem que, a abordagem qualitativa permite apanhar uma parte da significação de um conteúdo através das frequências e outros índices da importância relativa de seus elementos, daí o interesse de abordagens mais qualitativas que conservam a forma literal dos dados.

Trata-se, pois, de uma pesquisa de campo, pois houve a necessidade de ir a campo, ou seja, ao Centro de saúde integrado- Biofísio. A pesquisa de campo é caracterizada por investigações que, somadas às pesquisas bibliográficas ou documentais, se realiza coleta de dados junto a pessoas, ou grupos de pessoas.

## **5.2 Abordagem do Problema e Objetivos da Pesquisa**

O problema da pesquisa foi: Como ocorreram os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante a pandemia do vírus SARS-CoV-2?

No sentido de alcançar o objetivo geral: Analisar de que maneira ocorreram os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante o período da pandemia do vírus SARS-CoV-2., formulou-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer as estratégias adotadas pelo Centro de Saúde Integrado – Clínica Biofísio, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2;
- Identificar quais foram os processos interativos no Centro de Saúde Integrado – a Clínica Biofísio, que melhoraram as relações entre os colaboradores;

- Mapear as inovações do Centro de Saúde Integrado- a Clínica Biofísio que contribuíram para a eficiência e qualidade dos serviços prestados, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2;

### **5.3 Instrumentos de Coleta de Dados e Informações**

Contextualizada na área da saúde a pesquisa de campo ocorreu no Centro de Saúde Integrado em Itabaiana/SE. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada, a qual permitiu a entrevistadora incluir outro conjunto de questões ao decorrer da entrevista. Como afirmam Easterby- Smith *et al.* apud Rigato (2007), a entrevista possibilita entender as bases utilizadas pelo entrevistado para formar suas visões e opiniões a respeito de uma determinada situação. O objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento das circunstâncias em que está inserido o respondente, a fim de que o pesquisador possa influenciá-las, de forma independente ou colaborativa.

O estudo foi desenvolvido por meio de uma entrevista dirigida ao Gestor, sujeito da pesquisa, no mês de setembro de 2021. O primeiro contato com o sujeito se deu de maneira remota, utilizando as redes sociais: facebook, instagram e whatsapp, isso por conta do distanciamento social ocasionado pela pandemia. Porém a entrevista foi realizada presencialmente, cercada de todos os protocolos de cuidados sanitários, sendo esse, o primeiro encontro face a face com o gestor. Procurando atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, buscou-se conhecer as estratégias e os desafios encontrados pelo gestor na resolução das questões para melhoria dos serviços e interações no Centro de Saúde Integrado, em Itabaiana/SE dentro do contexto da pandemia do SARS-CoV-2.

A escolha por entrevistar um Gestor justifica-se pelo importante papel de gestão que o mesmo desempenha na organização, tendo em vista que gerencia um total de cinco pessoas, se trata de uma empresa de porte pequeno, mas que tem uma grande importância no mercado em que atua.

Esse tipo de entrevista permite ao pesquisador, segundo Duarte (2004), fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos

como cada dos indivíduos percebem e significam sua realidade e levantando informações consistentes que lhes permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele determinado grupo. O planejamento se faz necessário e indispensável para a coleta dos dados, bem como na obtenção dos resultados. A entrevista foi realizada de maneira que o entrevistado se sentisse confortável com as perguntas propostas, sendo realizada pela pesquisadora que orientou e norteou os objetivos propostos.

#### 5.4 Definição das categorias

O modelo de análise de conteúdo de Bardin (2016), constitui um bom instrumento de indução para se investigarem as causas- variáveis inferidas- a partir dos efeitos -variáveis de inferência ou indicadores: referencias no texto- ambos pode ser de natureza muito diversa.

A partir da adaptação do modelo de análise de conteúdo de Bardin (2016), foi possível desenvolver perguntas e obter respostas para melhor interpretação e abordagem do problema do presente trabalho. A escolha de pesquisar o Centro de Saúde Integrado- Clínica Biofisio foi por acessibilidade, pelo fato de que a pesquisadora exerce suas atividades laborais no Centro. Para compreensão e entendimento do leitor, as perguntas foram apresentadas por meio de categorias, conforme Quadro 3.

**Quadro 3** Categorias de Análise da Pesquisa

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Questões</b>
Perfil social	Questão 1 a 6
Perfil da Empresa	Questão 7 e 8
Estratégias na gestão	Questão 9, 10, 11, 12 e 13
Formação	Questão 14 e 15
Desempenho compromisso e motivação dos colaboradores	Questão 16, 17, 18 e 19
Ambiente de trabalho	Questão 20 e 21

Fonte: Elaboração própria, 2021.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Realizada a entrevista e os levantamentos bibliográficos, os dados coletados foram interpretados por meio das respostas obtidas pelo entrevistado e exposto em quadros, apresentando os resultados segundo as variáveis estabelecidas que foram fundamentadas no modelo *de análise de conteúdo* de Bardin (2016) podendo assim, analisar a gestão da empresa praticada pelo gestor do Centro de Saúde Integrado – a Biofisio. Foi realizada a transcrição da gravação dirigida ao Gestor, bem como a leitura, consecutivamente a categorização e por fim as análises.

### 6.1 O Centro de Saúde integrado – a Biofisio

A Clínica Biofisio - Referência em Fisioterapia Especializada foi fundada em janeiro de 2008 está situada na Rua José Alves de Lima, no município Itabaiana/SE. Sua principal função e serviço prestado é oferecer um atendimento fisioterapêutico especializado e humanizado com excelência, qualidade e tecnologia de ponta, buscando sempre a pronta recuperação e satisfação do paciente.

Trata-se de uma empresa de porte pequeno, o número de funcionários corresponde a cinco, destes, três tem formação superior com pós-graduação, um tem curso superior completo e outro nível médio completo, a parte da organização e planejamento é realizada pelo Gestor em consonância com o dono da empresa. Cada funcionário possui sua área de atuação, estes são liderados de forma vertical, todas as decisões passam primeiro pelas mãos do Gestor. O desempenho dos funcionários é avaliado pelos resultados alcançados e o feedback dos clientes. O Gestor analisa as tendências do mercado da Fisioterapia, salientando principalmente a parte tecnológica, e como essa será aplicada e se é viável para a empresa.

A Clínica Biofisio- é referência em tratamento fisioterapêutico no estado de Sergipe, oferece serviços de fisioterapia, quiropraxia, fonoaudiologia, RPG, nutrição e psicologia, preocupando-se sempre com a qualidade, responsabilidade social e segurança. A Clínica Biofisio possui contas no

facebook e no instagram bem como um link no mesmo que direciona o cliente diretamente para o contato do whatsapp da clínica, o que possibilita ao cliente o acesso as informações de forma mais rápida.

Essa instituição de saúde se coloca no mercado com a missão de facilitar a disposição dos serviços para a população, mesmo sendo uma organização de iniciativa privada, tem como objetivo oferecer um serviço de qualidade, com foco na fisioterapia especializada e humanizada.

## **6.2 Análises dos Dados e Informações segundo as Categorias**

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa segundo as categorias. Para melhor entendimento do leitor, este será apresentado por meio das perguntas realizadas diretamente ao gestor do Centro de Saúde Integrado – a Biofisio.

### **6.2.1 Perfil Social**

Ao referir-se a gestão de uma instituição de saúde privada, a formação do gestor é fundamental para um bom desempenho das suas atividades.

Caproni (2002), afirma que a posição do gestor deve ser coerente com o perfil de competências de acordo com a literatura que subsidia as competências gerenciais, enfatizando o comportamento organizacional que é representado como um conjunto de valores éticos, morais e sociais, que tem a aprovação do grupo de profissionais que participam dos processos da instituição. A citação leva a inferir que é designada ao gestor a capacidade de se adequar as exigências do setor que o mesmo gerencia, alinhado as expectativas dos colaboradores e dos clientes, proporcionando um ambiente ético social de qualidade e eficaz.

#### **Quadro 4 – Categoria- Perfil do Gestor**

<b>Questões</b>	<b>Respostas</b>
-----------------	------------------

Local de origem	Itabaiana/ SE
Grau de escolaridade	Ensino Superior completo; Mestrado em andamento; Graduando do curso de Administração.
Área de formação	Fisioterapia
Sexo	Masculino
Idade	39 anos
Tempo de serviço na empresa?	15 anos

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

### 6.2.2 Perfil da Empresa

Em sua resposta, o Gestor enfatiza a criação do próprio negócio, impulsionando-o a sair do estado de empregado para empregador. Quando se é criada uma organização, o fator economia é uma pauta, pois essa disponibilizará serviços à população.

Como aborda Nonaka (2000) apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva, numa economia onde a única certeza é a incerteza.

#### **Quadro 5** Categoria: Perfil da empresa- Criação da empresa e Tempo de Serviço

	<b>Respostas</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Trabalhava em uma clínica, como funcionário, porém não me identificava com esse perfil, e isso me impulsionou abrir a minha própria empresa. A empresa existe desde 2008, ou seja, 13 anos de serviço.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

### 6.2.3 Estratégias na gestão

Em sua resposta o gestor enfatiza a gestão do tempo, de pessoa, e de serviço a diligência para dar continuidade as atividades da empresa.

Sordi (2013) diz que, o planejamento estratégico é intrinsecamente relacionado à gestão do conhecimento. No processo de tomada de decisão, os gestores necessitam do conhecimento detalhado de todos os aspectos da organização para delinear a estratégia organizacional e comunicar de forma eficaz com os membros da organização.

A Gestão do Conhecimento contribui ainda na adoção de uma metodologia participativa para o sucesso do Planejamento Estratégico. É essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação da Estratégia.

#### **Quadro 6** Categoria: Estratégias na gestão- Gestão durante a pandemia

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Nunca tínhamos vivenciado algo como a pandemia do Covid- 19, de ficar um mês parado como ficamos e depois voltar com as atividades reduzidas. No início da pandemia a clínica ficou fechada durante um mês. Depois disso, foi quando o conselho conseguiu na justiça que a gente pudesse reabrir. A partir daí as atividades foram geridas de maneira a poder maximizar o tempo disponível de atendimentos e minimizar as despesas. Não demitimos ninguém, até porque teve o auxílio do Governo para o salário, nós participamos e não foi necessário a demissão de nenhum dos funcionários.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

#### **Quadro 7** Categoria: Estratégias na gestão- Problemas enfrentados

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Quando houve o fechamento, por causa da pandemia e depois com a reabertura, boa parte dos nossos clientes são idosos, e muitos ficaram receosos de saírem de casa, então demoraram a voltar o tratamento na clínica. Depois a rotina foi se normalizando, veio a questão da vacina contra o vírus e o pessoal começou a ter mais segurança para sair e continuar o tratamento, ainda não está 100%, mas digamos que estamos com 80% do atendimento.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

#### **Quadro 8** Categoria: Estratégias na gestão- Colaborador na Gestão da Empresa

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Eu tenho um funcionário que fica na parte da contabilidade, e ele me auxilia nessa parte mais burocrática. Antes eu ficava sobrecarregado e acabava não conseguindo exercer a função de forma diligente. No que podemos delegar funções para pessoas capacitadas é sempre bom.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

#### **Quadro 9** Categoria: Estratégias na gestão- Característica essencial em um Gestor

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Saber contornar situações adversas, Saber integrar, principalmente os colaboradores, saber se posicionar com o intuito de evitar atritos, e caso tenha atritos saber contornar a situação. Desta forma, manter sempre um ambiente de trabalho amigável. Concluindo, ser um agregador.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

#### **Quadro 10** Categoria: Estratégias na gestão- Sistemática para o gerenciamento de informações

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Não existe nada muito elaborado. A parte de gerenciamento das informações, funciona assim: O paciente chega e é cadastrado no sistema, atendemos e depois disso já está liberado. Quanto aos funcionários as informações são passadas através do diálogo, e quando é preciso, é tudo feito pelo gerente ou pelo pessoal do escritório de contabilidade.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

### 6.2.4 Formação

Ao desempenhar qualquer papel em uma instituição, é preciso que todos estejam motivados, principalmente o gestor, que é o representante da sua equipe. Portanto, pode-se concluir, pela resposta do entrevistado, que ele se encontra motivado e incentiva a seus colaboradores a sempre buscar aprimorar seus conhecimentos.

Diante disso, viu-se, pela teoria evidenciada, que a figura do líder tem se tornado o maior diferencial dentro das organizações e dos grupos, sejam essas organizações grandes ou pequenas. Por isso a consequência de um bom desempenho de liderança tem sido fundamental para o sucesso e crescimento

das organizações. É responsabilidade do líder criar um ambiente produtivo e saudável baseado em respeito e compromisso. (HUNTER, 2004)

A partir da resposta dada pelo gestor sobre sua formação, pode-se observar que ele possui curso de graduação na área da saúde e está tentado aprimorar seus conhecimentos administrativos.

**Quadro 11** Categoria: Formação- Incentivo e Mudanças na formação e capacitação dos funcionários

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Todos os funcionários daqui fizeram um curso do próprio Ministério da saúde, a respeito da questão de aglomeração. E a empresa sempre procurou implementar tudo que era preconizado pela OMS. Outro fato interessante é sobre a capacitação, porque o que acontece, principalmente para os fisioterapeutas aparece, cursos e programa de pós-graduação, sempre incentivo aos nossos colaboradores que vão em busca de novas capacitações, porque dessa forma terá um salário diferenciado. Porque o profissional capacitado, atende melhor o paciente capacitado, atende melhor o paciente e dessa forma o paciente se sente bem e tem segurança de ser atendido por alguém capacitado.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

**Quadro 12** Categoria: Formação- Alinhamento do uso dos EPI'S

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Primeiramente, quanto a questão do uso de máscara que é essencial e obrigatório. Inclusive para os pacientes, por mais que tinham alguns que tinham a ideia de que não era colocado um recipiente com álcool 70% para higienização das mãos e aparelhos.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

### 6.2.5 Desempenho compromisso e motivação dos colaboradores

A transferência de informação de um indivíduo para o outro é absolutamente essencial. É o meio através do qual o comportamento é modificado, as mudanças são efetivas, a informação é transformada em algo produtivo e as metas são atingidas. (KOONTZ E O'DONNELL, 1981)

Percebe-se que a afirmação acima entra em consonância com o relatado pelo sujeito, já que a comunicação dentro da organização se deu de maneira fluida, objetiva e direta.

Por isso, é necessário compreender que todo o indivíduo dentro da organização é responsável pela boa comunicação, pois todos devem saber como comunicar-se e conhecer os meios de informação correta, pois se não trabalhada corretamente haverá problemas de entendimento da mensagem.

**Quadro 13** Categoria: Desempenho compromisso e motivação dos colaboradores- Troca de informações

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Antes mesmo da pandemia já era dessa forma e continua sendo, através do aplicativo do WhatsApp</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

**Quadro 14** Categoria: Desempenho compromisso e motivação dos colaboradores- Dificuldades e Adaptações

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>A incerteza, e por se tratar de um vírus que não tínhamos conhecimento, essa questão da readaptação e realocação dos horários dos pacientes de acordo com o tratamento dele. A equipe sempre foi muito solícita.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

**Quadro 15** Categoria: Desempenho compromisso e motivação dos colaboradores- Atendimento a Domicílio

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Temos alguns funcionários que se deslocam, quando é necessário.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

### 6.2.6 Ambiente de trabalho

No caso do Centro de Saúde Integrado – a Clínica Biofísio, que representa parte da linha de frente no combate as sequelas do vírus SARS-CoV-2, conseqüentemente estão em constante contato com o público. Então, cabe ao gestor a tarefa de dirigir a empresa na busca de lograr êxito no atendimento à população, gerenciar de forma objetiva o trabalho oferecido pelos funcionários, levando em conta as intempéries da pandemia. (LASSO, 2020)

Diante da resposta do entrevistado, pode-se observar que ele busca constantemente o diálogo, dando abertura para que sua equipe possa ter uma relação direta e objetiva.

**Quadro 16** Categoria: Ambiente de trabalho- Diminuição dos atendimentos na pandemia

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>A demanda diminui e eu vou explicar porque, apesar de muita gente ter essa necessidade dos tratamentos fisioterapêuticos, muitos não saiam de casa e houve a parte financeira em que todo país tem enfrentado, assim muitos dos clientes não tinham dinheiro para pagar o tratamento, isso levou com que o movimento da clínica diminuísse. Mas graças a Deus as coisas tem voltado ao normal.</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

**Quadro 17** Categoria: Ambiente de trabalho- Inovação e Crescimento organizacional

	<b>Resposta</b>
<b>Sujeito</b>	<i>Não houve inovações no sentido de como já trabalhávamos a gestão da empresa fizemos adaptações conforme as coisas iam acontecendo, mas acredito que o crescimento da empresa se dê de primeira forma pela boa e saudável convivência do gestor e empregado</i>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2021

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento dentro da empresa passou de algo a ser eliminado e evitado para algo a ser aceito e cultivado. As mudanças precisam ser encaradas de frente, incentivando a criação de novos modelos de ações que culminem no objetivo organizacional, quebrando paradigmas e tornando a organização e seus colaboradores resilientes às novas adaptações, como explica Takeuchi e Nonaka (2008) as contradições, as inconsistências, os dilemas e as polaridades abundam nestes dias e nesta época, as empresas bem-sucedidas não estão apenas enfrentando o paradoxo, mas tirando vantagem dele.

O Centro de Saúde Integrado- Biofísio possui como missão de oferecer um atendimento fisioterapêutico especializado e humanizado com excelência, para o melhor atendimento de seus pacientes, proporcionando uma saúde de qualidade, com foco no tratamento fisioterapêutico no estado de Sergipe.

Com base nas respostas obtidas por meio da entrevista, pode-se observar que há uma organização do trabalho, porém, percebe-se que a respeito das estratégias de crescimento organizacional, o gestor não apresentou nada muito inovador dentro do que já fazia na gestão interna da empresa, segundo o mesmo foram feitas adaptações, como: medidas de prevenção e diminuição do fluxo de pessoas dentro da clínica, conforme o que surgia a respeito do vírus SARS- CoV-2. Em relação ao desempenho dos funcionários, pode-se afirmar que o Gestor não mencionou nenhum problema, pode perceber que a comunicação é fácil e fluida.

Mesmo com toda sua experiência, o gestor não esperava ter vivido uma crise, tal como a da pandemia, foi necessário então, algumas mudanças básicas no dia a dia da empresa. Assim o Gestor diretor busca sempre, por meio do diálogo e da transparência, diminuir conflitos, se houverem, principalmente se utilizando dos direitos e deveres que cada um deve exercer.

Este trabalho foi elaborado no intuito de analisar como ocorreram os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante o período da pandemia do vírus SARS-CoV-2.

## 7.1 Respondendo às questões da pesquisa

Quanto ao primeiro objetivo específico: Conhecer as estratégias adotadas pelo Centro de Saúde Integrado – Clínica Biofísio, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2. Ficou evidente que, o gestor da clínica necessitou, utilizar-se de novas estratégias, ainda que, poucas e não tão inovadoras. O Gestor tem administrado a empresa com confiabilidade e de forma prática.

Quanto ao segundo objetivo específico: Identificar quais foram os processos interativos no Centro de Saúde Integrado – a Clínica Biofísio, que melhoraram as relações entre os colaboradores. Pode-se notar que a interação entre os colaboradores e o Gestor acontecem de forma positiva, visto que os possíveis conflitos internos são sempre resolvidos por meio do diálogo constante, estimulando sempre o cooperativismo. Os processos de interação entre gestor e colaborador se deu boa parte, através do whatsapp e pessoalmente, conforme as demandas que iam surgindo no dia a dia.

Em relação ao terceiro objetivo específico: Mapear as inovações do Centro de Saúde Integrado- a Clínica Biofísio que contribuíram para a eficiência e qualidade dos serviços prestados, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2. Pode-se observar que a Clínica Biofísio na pessoa do Gestor entrevistado, presta seus serviços juntamente com os colaboradores de forma direta. O gestor incentiva o seu grupo a capacitação, para que as informações e o melhor desempenho dos seus colaboradores se dê através dos cursos de capacitação, o Gestor tem buscado sempre estar em contato com o conhecimento para melhor desenvolvimento de suas atividades, apesar de durante esse período de pandemia não ter conseguido fazer nada muito inovador. O seu trabalho é voltado a proporcionar uma melhor qualidade dos serviços de fisioterapia aos seus pacientes, por meio do desenvolvendo de um trabalho transparente com toda a clientela.

Em relação ao objetivo geral, que foi analisar como ocorreram os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante o período da pandemia do vírus SARS-CoV-2, o resultado foi atendido, visto que o Gestor possui facilidade de comunicação com seus colaboradores. O processo de criar e gerir conhecimento, se dá a partir daquilo que o colaborador também pode oferecer, enquanto, capital intelectual. É possível observar esse

conhecimento na fala do Gestor, já que, este afirma que tanto ele, quanto os funcionários, investem em capacitação. Pode-se perceber que a comunicação com seus colaboradores propicia o ambiente de troca de conhecimento, o qual possibilita melhorias nos serviços e estratégias na gestão, principalmente no contexto da pandemia.

## **7.2 Limitações, Recomendações e Contribuições da Pesquisa**

Após analisar todos os requisitos essenciais, ressalta-se aqui, as últimas considerações sobre o trabalho, incluindo limitações, recomendações e contribuições.

Na realização deste trabalho a principal limitação foi o horário da realização da entrevista, pois tanto a pesquisadora, quanto o entrevistado, estavam em horário de expediente. A pesquisa foi aplicada em apenas uma empresa, todavia, o trabalho poderá ser direcionado para mais clínicas abrangendo os demais gestores. Ressalta-se também que, em nenhum momento houve, por parte do entrevistado, qualquer dificuldade para fornecer as informações e dados necessários, ele sempre se mostrou gentil e cordial, assim também quanto ao acesso à clínica.

O estudo contribuirá com informações relevantes para as instituições de saúde e para futuros acadêmicos do Curso de Administração do campus, tendo em vista que, a produção científica, a respeito do impacto da pandemia na área da saúde, ainda é recente.

Diante do exposto e do ponto de vista acadêmico, este trabalho foi importante para mostrar as nuances de uma gestão em organizar seus recursos. Assim, as instituições do setor privado vão ter o conhecimento sobre as estratégias de criação e gestão de conhecimento, sua capacidade de liderar, orientar e organizar fatores internos e externos para solução de problemas.

Para o Centro de Saúde Integrado- Clínica Biofisio, este estudo contribuirá com informações para a melhoria dos indicadores na qualidade da gestão. Enquanto para o gestor da clínica, contribuirá com informações capazes de auxiliar à gestão de pessoas. O estudo mostra que, a partir do conhecimento da gestão de conhecimento, o gestor será capaz de organizar suas estratégias de

gestão, lidar com os conflitos, além de, tornar um ambiente de trabalho harmônico, capaz de compartilhar decisões e informações com todos que fazem parte do ambiente da clínica. Para o restante que fazem parte da clínica, o trabalho ajudará a obter informações necessárias sobre o papel do gestor na empresa, possibilitando a esses integrantes à autonomia de discutir propostas e participando com conhecimento intelectual para à melhoria da qualidade da organização. Conclui-se, portanto, que o objetivo deste trabalho foi alcançado.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETO, R.C.D.; BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. (2007). **Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira.** Perspectivas em ciência da informação, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. Gespública, v.3.
- BAHIA, L.; VIANA, A. **Breve histórico do mercado de planos de saúde no Brasil.** In: BRASIL. Ministério da Saúde. Regulação e saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar. Rio de Janeiro: ANS, 2002.
- BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar.** São Paulo, Cia as letras, 1988.
- BRAGA, J. C. S. & GOES DE PAULA. **Saúde e Previdência – estudos de política social.** 1981.São Paulo: Cebes-Hucitec.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional.** Mimeo 2000. Disponível em <[revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/104](http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/104)>, acesso em 24.01.2021 às 22h15min.
- CAMPANÁRIO, Milton de Abreu. **Tecnologia, Inovação e Sociedade.** Set. 2002. Disponível em: <[oei.int/oficinas/secretaria-general](http://oei.int/oficinas/secretaria-general)>, acesso em 11.07.2021 às 17h05min.
- CAPRONI, PJ. **Treinamento gerencial: como dar um salto significativo em sua carreira profissional.** São Paulo: Makron Books; 390 p. 2002.
- CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para Administradores.** Porto Alegre, RS: UFRGS, 2008.
- CONASS. **Para Entender O Pacto Pela Saúde 2006.** Volume I Portaria GM/MS 399/2006 e Portaria GM/MS 699/2006> Disponível em: <http://www.conass.org.br/admin/arquivos/NT%2006-06.pdf>, acesso em 26.07.2021 às 16h35min.
- CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Disponível em > <http://conselho.saude.gov.br/>< acesso em 15.09.2021 às 21h00min
- CRESWELL, J. W. (2014). **Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches.** 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: campus, 1998.
- EASTERBY SMITH, M; GOLDEN BIDDLE, K; LOCKE, K. **Working with pluralism: Determining Quality in Qualitative Research.** Disponível em> <https://journals.sagepub.com>< acesso em 08.09.2021 às 17h00min.

FLEURY, A e FLEURY M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Laura L. R. **Sistema brasileiro de saúde**. 2009. Disponível em <[https://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis\\_sistema\\_brasileiro\\_saude.pdf/be5b3654-7d1e-464a-9745-c243f5d12b47](https://www.bnb.gov.br/documents/88765/89729/iis_sistema_brasileiro_saude.pdf/be5b3654-7d1e-464a-9745-c243f5d12b47)>, acesso em 22.07.2021 às 20h00min.

GOLDENBERG, P., MARSIGLIA, RMG and GOMES, MHA., orgs. **O Clássico e o Novo: tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2003. 444 p. ISBN 85-7541-025-3. Disponível em <<http://books.scielo.org/id/d5t55/pdf/goldenberg-9788575412510-19.pdf>> , acesso em 26.07.2021 às 18h10min.

HANDY, C. **A era do paradoxo**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo** (tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães). Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOONTZ E O'DONNELL. **Fundamentos da administração**. 12. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

LAGUARDIA, Dorian. **Organizational Culture**. T+D Proquest Research Library, 2008

LARA, Consuelo R. D. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2004.

LASSO, Iván. **Quais são os impactos na gestão de pessoas com a pandemia?** 2020. Disponível em <https://www.interact.com.br/conteudo/quais-sao-os-impactos-na-gestao-de-pessoas-com-a-pandemia/>, acesso em 14.06.2021 às 16h 40min.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte (MG): UFMG, 1999.

MACHADO, C.; SOUZA, G.; CRUZ, M.; MIURA, R.; ANTUNES, V.; KAULFUSS, M. **A dialética como criadora de conhecimento**. 2014. Disponível em <[fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/jbxPAaP4Koos9nf\\_2014-4-16-14-13-39.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/jbxPAaP4Koos9nf_2014-4-16-14-13-39.pdf)>, acesso em 25.01.2021 às 20h00min.

MACUCH, Regiane da Silva; FORNO, Leticia Fleig Dal; BERARDI, Rita. **Uma análise interdisciplinar da relação entre gestão da informação e do conhecimento e a pesquisa qualitativa em educação**. CIAIQ2016, v. 1, 2016. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1110>>. Acesso em 12.01.2021 às 07h10min

MCINERNEY, C. R. **Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua**. In: TARAPANOFF, K. (Org.). Inteligência, informação e conhecimento. Brasília: IBICT, 2006. p. 57-72.

MENDES, E. V. **Uma Agenda para a Saúde**. São Paulo: Hucitec, 1996.

- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo, SP: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando Prestes. **Cultura nacional e cultura organizacional**. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- NEGRI, F.; MACHADO, W.; BRITO, R. **Quais são as pesquisas em andamento para prevenção e tratamento da covid-19?** 2020. Disponível em <[ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/198-quais-sao-as-pesquisas-em-andamento-para-prevencao-e-tratamento-da-covid-20](http://ipea.gov.br/cts/pt/central-de-conteudo/artigos/artigos/198-quais-sao-as-pesquisas-em-andamento-para-prevencao-e-tratamento-da-covid-20)>, acesso em 12.01.2021 às 08h25min.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. **Gestão do conhecimento: on knowledge management**. Harvard business Review. 10º reimpressão. Rio de Janeiro, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PERROTTI, Edoardo; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. **Estrutura organizacional e gestão**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 4, n. 2, p. 1–18, 2005.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse. comportamento organizacional**. P.394-423. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SAMPAIO, Murilo. **Gestão dialética**. Murilo Sampaio, 2018. Disponível em <[murilosampaio.com/html/gestao-dialetica/](http://murilosampaio.com/html/gestao-dialetica/)>, acesso em 24.01.2021 às 06h30min.
- SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass, 1992.
- SCHREIBER, Dusan; BESSI, Vânia; PUNFAL, Daniel; TONDOLO; Vilmar. **Inovação e desenvolvimento organizacional**. Universidade Feevale. Rio Grande do Sul, 2012.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1982.
- SOBRAL, Bruno. **As conquistas da saúde privada**. 2018. Disponível em <<https://www.saudebusiness.com/mercado/conquistas-da-sade-privada>>, acesso em 26/07/2021 às 16h51min.
- SORDI, Neide Alves Dias de. **A gestão do conhecimento**, o planejamento estratégico e a execução da estratégia. Disponível em <<https://innovagestao.com.br/>> acesso dia 08/09/2021 às 20h00min
- SOULAN, Recursos Humanos. **Treinamentos Corporativos ganham força na pandemia**. Disponível em <<https://soulan.com.br/treinamentos-corporativos-ganham-forca-durante-a-pandemia>> acesso dia 08/09/2021 às 20h00min

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2001.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Managing innovation**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

UTTERBACK, J. **The dynamics of product and process innovation in industry**. In: HILL, C; UTTERBACK, J. Technological innovation for a dynamic economy. New York, Pergamon Press, 1983. pp 40-65

VON KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

## APÊNDICE A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROF. ALBERTO CARVALHO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Pesquisa de campo realizada em 14/09/2021.

### ROTEIRO DA PESQUISA

1º Passo: Apresentação do participante da pesquisa

2º Passo: Apresentação do Termo de Consentimento ao participante e assinatura.

3º Passo: Exposição dos objetivos da pesquisa

Objetivo geral: Analisar como ocorreu os processos de criação e gestão do conhecimento organizacional durante o período da pandemia do vírus SARS-CoV-2., formulou-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer as estratégias adotadas pelo Centro de Saúde Integrado – Clínica Biofísio, no período de pandemia do vírus SARS-CoV-2;
- Identificar quais foram os processos interativos no Centro de Saúde Integrado – a Clínica Biofísio, que melhoraram as relações entre os colaboradores.
- Verificar as contribuições da atual gestão de pessoas para a eficiência e qualidade dos serviços prestados pelo Centro de Saúde Integrado – a Clínica Biofísio.

Observação: o moderador abre os trabalhos e expõe:

- Qual é a instituição responsável pela pesquisa;
- Agradece a colaboração;
- Esclare os propósitos da investigação;
- Se compromete a com a confidencialidade e privacidade das informações recolhidas

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**  
**CENTRO CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROF. ALBERTO CARVALHO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Entrevista realizada em: 14/09/2021

Entrevista feita com o Gestor da Clínica – Marcelo Nunes da Silva

<b>Categoria</b>	<b>Questões</b>
- Perfil Social e Perfil da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local de origem</li> <li>• Grau de escolaridade</li> <li>• Área de formação</li> <li>• Tempo de serviço</li> <li>• Idade</li> <li>• Sexo</li> <li>• O que levou a criação do Centro de Saúde Integrado- Biofisio?</li> <li>• Há quanto tempo a empresa existe?</li> </ul>
- A empresa e suas Estratégias na Gestão. Questão principal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi necessário incluir alguma estratégia antes não utilizada na administração ou em processo durante a pandemia? Qual?</li> </ul>
Questões complementares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante esse tempo de existência da empresa, já tinham vivenciado algo parecido com a pandemia do COVID 19?</li> <li>• A empresa possui alguma sistemática para o gerenciamento da informação?</li> <li>• O que você considera característica essencial em um gestor?</li> <li>• Como foi gerida as atividades da clínica no cenário atípico tal como o da pandemia do COVID?</li> </ul>
- Formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houve mudanças na formação ou capacitação dos funcionários durante a pandemia?</li> <li>• Como foi realizado o alinhamento do uso dos EPI's, durante a pandemia com os processos da empresa?</li> </ul>

- Desempenho, Compromisso e Motivação dos colaboradores durante a pandemia do SARS- CoV-2?	<ul style="list-style-type: none"><li>• De que forma a empresa incentiva ou capacita os seus colaboradores?</li><li>• Qual o meio que está sendo utilizado para troca de informações internas durante a pandemia?</li><li>• Quais foram as maiores dificuldades de adaptação que a empresa enfrentou?</li><li>• Quais as estratégias tomadas pela empresa que evidenciaram mudanças significativas na postura dos colaboradores frente a pandemia da COVID-19?</li></ul>
- Ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• O que você enquanto gestor julga imprescindível para o crescimento Organizacional?</li><li>• Quais os pontos positivos que podem ser destacados entre a relação gestor e colaboradores?</li></ul>