



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



ICICT
Instituto de Comunicação e Informação
Científica e Tecnológica em Saúde

Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde

**EDUCAÇÃO CONTINUADA: O DESAFIO DE INVESTIR
NO DESENVOLVIMENTO DOS PROFISSIONAIS QUE
TRABALHAM COM INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
NA ÁREA DA SAÚDE.**

Luciana Pereira Lindenmeyer

Orientador: Cícera Henrique da Silva

Rio de Janeiro, 2007



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



ICICT
Instituto de Comunicação e Informação
Científica e Tecnológica em Saúde

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM SAÚDE

EDUCAÇÃO CONTINUADA: o desafio de investir no desenvolvimento dos profissionais que trabalham com informação e comunicação na área da saúde

por

LUCIANA PEREIRA LINDENMEYER

INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA – ICICT / FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ

Projeto apresentado ao Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde da Fundação Oswaldo Cruz como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Informação Científica e Tecnológica em Saúde.

Orientadora: Cícera Henrique da Silva,

Doutora em Ciência da Informação

Rio de Janeiro, Dezembro/2007

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2 JUSTIFICATIVA	5
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
4. OBJETIVOS.....	14
5. METODOLOGIA	15
6. RESULTADOS ESPERADOS.....	17
7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	18
8. CRONOGRAMA	20
9. ORÇAMENTO	21

1. INTRODUÇÃO

Vinculada ao Ministério da Saúde, a Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz tem como missão gerar, absorver e difundir conhecimentos científicos e tecnológicos em saúde, por meio do desenvolvimento integrado de pesquisa, ensino, informação e serviços de produção de bens.

Nesta perspectiva, o Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica - ICICT, visando identificar e atender as demandas dos órgãos governamentais, apresentou uma estratégia inovadora no âmbito da Fiocruz de formação de equipe com as competências necessárias ao cumprimento da missão institucional.

Com os primeiros passos dados na direção da implantação do modelo de gestão por competências, a Unidade prossegue na realização das etapas do processo, com o levantamento das competências dos profissionais para que seja feita uma análise comparativa com as competências necessárias ao posto de trabalho. A partir desta análise, ter-se-á um diagnóstico situacional da capacitação das equipes vis à vis às lacunas identificadas, que para ser equacionado necessitará de investimentos tanto do profissional como da instituição na elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento individual ou por equipes.

A recente participação no curso de Especialização de Informação Científica e Tecnológica em Saúde - ICTS oportunizou o acesso a estudos que mostram como os profissionais da informação e comunicação vêm ganhando espaço nas instituições de saúde, em virtude da difusão da idéia de que a sociedade está se transformando rapidamente e que se está vivendo na era do conhecimento.

Por outro lado, a convivência diária como gerente da área de recursos humanos, possibilita constatar que a capacitação e o desenvolvimento desses profissionais na instituição em que atuo não estão atrelados a um plano e uma demanda pré-definidas, ou seja, ocorrem de maneira esporádica e assistemática, de acordo com os eventos que surgem (geralmente Congressos e Seminários) durante o ano, sem uma vinculação direta com as competências que precisam ser

desenvolvidas e com os resultados da capacitação que precisam estar alinhados ao cumprimento da missão institucional.

A proposta do presente projeto é se debruçar sobre as necessidades de desenvolvimento dos profissionais de informação e comunicação que atuam na área da saúde e propor um programa que contemple a capacitação nas competências identificadas como essenciais ao exercício profissional..

O caminho proposto para a realização do projeto contemplará três etapas, que se complementarão.

Na primeira delas, será realizada uma análise da documentação oficial sobre a capacitação dos servidores federais e documentos similares como a Conferência Nacional de Saúde.

Na etapa seguinte, serão coletados dados de oferta de treinamentos que, a médio e longo prazo, poderão possibilitar a capacitação da equipe nas lacunas identificadas e/ou manter atualizados conhecimentos demandados e já existentes no quadro da Unidade.

Na terceira e última etapa, serão analisados os resultados obtidos em projeto ora em desenvolvimento pela equipe de recursos humanos, que diz respeito ao mapeamento das competências desta Unidade.

Diante dos resultados obtidos nestas etapas, será desenvolvida uma proposta de implementação de educação permanente ou continuada para os profissionais da área de informação e comunicação que atuam na área de saúde, especificamente os que atuam no ICICT.

O alcance das metas institucionais, as avaliações do impacto das capacitações nos processos de trabalho e da satisfação do profissional em seu ambiente de trabalho serão instrumentos para comprovação da necessidade da implementação da educação permanente na Unidade.

2. JUSTIFICATIVA

As constantes mudanças no mundo do trabalho apresentam desafios a serem enfrentados. Muito se tem falado sobre gestão do conhecimento, gestão do capital humano, gestão do capital intelectual, gestão por competências. Estes conceitos, apesar de questionados e até explorados indiscriminadamente, sintetizam formas de abordagem das prioridades que se impõem hoje em dia às organizações para sua sobrevivência.

Os investimentos em tecnologia, em novos produtos, em divulgação são importantes, mas conforme Ducker (1994), as pessoas são o que de maior valor as organizações possuem. Em seu livro “Sociedade Pós-Capitalista”, o autor apontou o fim da Era Industrial e o início da Era do Conhecimento, estabelecendo assim um completo rompimento com os diagnósticos dos desempenhos empresariais, vinculados exclusivamente ao capital financeiro, surgindo aí a necessidade de mensurar-se o capital intelectual da empresa e sua influência no desempenho desta empresa.

Uma das questões que precisa ser enfrentada pelos gestores organizacionais, principalmente no setor público, é a dificuldade de reposição de profissionais qualificados. Uma parcela relevante dos profissionais está caminhando para a aposentadoria e junto com eles vai boa parte do conhecimento da instituição. Para se ter uma idéia, dos 115 servidores do ICICT, 38 (mais de 30%) possui entre 20 e 35 anos de tempo de serviço. A reposição das vagas não ocorre na mesma velocidade, pois os concursos públicos não são realizados com regularidade - na Fiocruz foi realizado o primeiro concurso em 1996, em 1998 um concurso com poucas vagas, os outros em 2002 e 2006 - e o tempo que se leva para treinar um novo profissional, muitas vezes não corresponde ao tempo demandado pela instituição.

Por outro lado, a necessidade de otimizar os investimentos tem sido bastante discutida, mas poucas iniciativas, principalmente na área pública da saúde, conseguem destinar seus custos para um eficiente desenvolvimento dos

profissionais. Em geral, o planejamento é feito analisando os principais congressos que ocorrem anualmente, incluindo outros eventos/cursos que são disponibilizados ao longo de cada ano. Para um investimento eficiente, seria necessária uma análise do perfil dos profissionais e dos postos de trabalho, preferencialmente no modelo de competências, que vem sendo amplamente utilizado, inclusive pelo Governo Federal.

A partir dessas e de outras questões, percebe-se a necessidade de estabelecer estratégias para retenção dos profissionais, de forma a garantir-lhes renovação de conhecimento e motivação para o trabalho, capazes de responderem às demandas institucionais. A transmissão dos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo nem sempre ocorre naturalmente, ou seja, aqueles que atuam com profissionais mais experientes nem sempre conseguem absorver o trabalho da mesma forma com que é desenvolvido, conseguindo captar a essência da atividade, para poder desempenhá-la igual, ou melhor do que antes. Uma das estratégias utilizada para auxiliar nesse processo é o mapeamento de processos e fluxos de atividades que registra como o trabalho deve ser realizado.

As organizações vêm percebendo que o capital humano precisa de um olhar diferenciado e de investimento constante, principalmente no desenvolvimento pessoal e profissional, com objetivo final de fazer com que os profissionais alcancem as metas estabelecidas e, conseqüentemente, a missão institucional.

Neste contexto é que a área de recursos humanos do ICICT teve seu papel alterado da função burocrática de administração e de departamento de pessoal, para uma função mais estratégica de assessoramento e consultoria na gestão de pessoas.

O Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde existe há 21 anos, desenvolve estratégias e executa ações para ampliar o campo da comunicação e informação científica em saúde e para fortalecer a política de acesso livre no Brasil. A base de suas atividades está na informação, na comunicação e no conhecimento e vem, aos poucos, procurando investir na gestão do conhecimento, de forma bastante reflexiva, tentando, na medida do possível apropriar-se das boas experiências.

Em 2002, a Unidade contava com aproximadamente 85 servidores e pouco mais de 30 colaboradores de outros vínculos. Em 2007, a Unidade possui 115 servidores e cerca de 140 colaboradores de outros vínculos. As atividades, programas e projetos não param de crescer e, com o reconhecimento, em 2006, da Unidade como técnico-científica, a tendência é expandir ainda mais sua atuação.

Para dar conta dessa complexa missão, o ICICT tem nas equipes de trabalho e nos profissionais sua principal mola propulsora. A partir da Gestão que teve início em 2002, estabeleceu-se um processo de modernização da gestão de pessoas, trabalhando com técnicas mais modernas e eficazes, repensando a forma de gestão da Unidade e envolvendo as pessoas nas decisões mais estratégicas.

De forma mais específica, a mudança iniciou em 2003, quando a direção apoiou as iniciativas propostas pela área e incentivou a realização de uma Oficina de Recursos Humanos, que resultou numa Agenda de prioridades, que vem sendo efetivada, desde então.

A primeira e mais significativa destas iniciativas foi a introdução do modelo de gestão por competências na Unidade, para dar conta de várias prioridades elencadas na Agenda, como o dimensionamento de quadro e um programa de capacitação dos profissionais da Unidade.

Entretanto, em qualquer situação que se estabeleça, é clara a necessidade de formação constante dos profissionais em sua área de atuação. Quando o foco é então a área da saúde, essa necessidade fica ainda mais evidente, pois novas descobertas e tecnologias devem fazer parte da atuação profissional, pelo impacto no desenvolvimento das atividades.

Em consonância com este quadro, atualmente, é possível encontrar uma considerável discussão sobre as propostas e encaminhamentos para a área da saúde, principalmente no que diz respeito à informação e à comunicação. A 12ª Conferência Nacional de Saúde - CNS (2004) apresenta pela primeira vez um eixo temático dedicado a estas duas áreas, que antes disso, sempre foram tratadas de forma horizontal em todos os outros tópicos, por serem questões fundamentais que devem ser abordadas constantemente.

Com relação ao perfil dos profissionais da informação e comunicação, existem alguns estudos que foram dedicados a este tema; alguns tomando como base a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO e, em geral com destaque para o profissional da informação - bibliotecário. (FARIA, 2005)

Além disso, na Fiocruz, foi desenvolvido o “Censo Fiocruz – Recursos Humanos em Informação, Comunicação e Informática”, que apresenta um panorama geral dessas áreas na Instituição, com relação à formação profissional, nível de escolaridade e capacitação posterior à universidade. O Censo, iniciado em 1998 e concluído em 1999, aponta para uma demanda existente de cursos de especialização voltados especificamente para a área de I & C em saúde e deve ser utilizado como ponto de partida deste projeto no que diz respeito ao perfil dos profissionais com os quais se trabalhará.

No cenário macro da administração pública, os caminhos vêm apontando na mesma direção. Corroborando essa lógica, foi publicado em 23 de fevereiro de 2006, o Decreto 5707/06, que Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (BRASIL, 2006; BRASIL, 1990).

A Política Nacional foi alicerçada no modelo de gestão por competências e ressalta que nos primeiros dois anos de sua publicação daria prioridade para a formação das equipes de recursos humanos para entender melhor como funciona esse modelo e como assessorar os gestores na mudança dos padrões de desenvolvimento na organização.

Ampliando a questão, ao se realizar uma análise preliminar sobre os principais documentos oficiais divulgados na arena pública (12ª CNS, Seminário de Comunicação, Informação e Informática em Saúde, Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz, dentre outros), constata-se que o desenvolvimento e o investimento em educação permanente do servidor, do profissional da saúde e do profissional da informação e comunicação em saúde são sempre citados como prioridades.

Cumprido esclarecer que se encontra em andamento no setor de recursos humanos, projeto intitulado “Gestão por Competências: Conscientizando os

profissionais do ICICT para uma nova forma de gestão de pessoas”, que sob a coordenação da autora deste trabalho e financiamento da FAPERJ, propõe-se a “dar conta” do mapeamento de competências dos servidores da Unidade, cujos resultados deverão ser apropriados para desenvolvimento do presente projeto.

A questão do desenvolvimento dos profissionais que trabalham na área da saúde é então um dos desafios que são colocados para os gestores, sobre o qual se debruça o presente projeto, visando a apresentação de uma proposta de alinhamento das políticas de desenvolvimento de pessoas com as estratégias do Governo na área da informação e comunicação em saúde.

O projeto se justifica, principalmente, pela necessidade de compatibilização entre os documentos existentes e a política nacional que direciona o desenvolvimento dos servidores federais, de forma a garantir a existência de instrumentos que possam regulamentar a questão no ambiente Fiocruz e, particularmente no ICICT.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica desta proposta de projeto são os conceitos relacionados à Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Desenvolvimento de Pessoas e Educação Continuada.

A Gestão do Conhecimento possui várias definições, em geral complementares e por vezes questionadas, em função de sua apropriação inadequada ou mal entendida, segundo alguns críticos (WILSON, 2006), que não serão contempladas de maneira aprofundada neste documento. Entretanto, pode-se sintetizá-la como uma prática de gerenciar e valorizar os ativos intangíveis, ou o capital intelectual de uma organização, que são as pessoas, como descreve Chiavenato (2004):

“As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados.”

No rol dos ativos intangíveis, tem tido importância crescente, o conhecimento tácito, que é altamente pessoal e de difícil transferência para outras pessoas pois, segundo Polanyi (1958), *“podemos saber mais do que somos capazes de expressar”*.

Com base nessa visão, os conhecimentos tácitos não são facilmente transformados em explícitos e cabe à organização descobrir a melhor forma de reter seus talentos e aproveitar a permanência deles na instituição para acelerar o crescimento e o alcance das metas.

“Ao se mudar do paradigma industrial para o paradigma do conhecimento (...), muda-se também a forma de gerenciar as organizações. Ao constatar que muitas organizações dependem do conhecimento e têm nele o seu maior valor, o gerenciamento desse novo ativo vem ganhando espaço tanto na literatura quanto nas práticas organizacionais”.(GROTTO, 2001)

Para que os investimentos das organizações sejam feitos de forma eficiente e eficaz, e visando não só a retenção dos talentos da organização, mas sua permanência na instituição de forma mais prazerosa e com mais motivação, são necessários programas que planejem de forma permanente a capacitação e o desenvolvimento das pessoas e com seu envolvimento no processo de elaboração desse programas.

O conceito de Educação Permanente se confunde com o de Educação Continuada, mas na literatura da área de saúde, foram encontradas referências que definem melhor cada um desses termos e ajudam a esclarecer a diferença entre eles.

No setor saúde, segundo Ricas (1994), os termos **continuada** e **permanente**, embora não opostos, conferem especificidade ao processo ensino/aprendizagem.

De acordo com Motta (1998), o termo **permanente**, *“teria como referência uma estratégia de reestruturação e desenvolvimento dos serviços, a partir de uma análise dos determinantes sociais e econômicos, mas sobretudo de transformação de valores e conceitos dos profissionais. Propõe transformar o profissional em sujeito, colocando-o no centro do processo de ensino/aprendizagem”*.

Já o termo **continuada**, segundo Ricas (1994), *“englobaria as atividades de ensino após o curso de graduação, com finalidades mais restritas de atualização, aquisição de novas informações e/ou atividades de duração definida e através de metodologias tradicionais.”*

Diante destas duas visões, o presente projeto se balisa numa reestruturação da situação vigente na Unidade e do profissional, considerando para isso uma abordagem que se aproxima do conceito da educação continuada. A abordagem deste trabalho trata de uma nova lógica da aprendizagem, tendo o profissional como parceiro e agente de transformação. Para isso, se faz necessário um tempo para se estabelecer uma reorganização do trabalho e da visão sobre educação, com a intenção de se implementar efetivamente a educação **continuada** dos profissionais de informação e comunicação em saúde.

O desenvolvimento dos profissionais da Unidade sempre foi uma preocupação da atual gestão e os investimentos, desde 2003, são constantes nessa área. No entanto, para um uso mais racional e eficaz, seria necessário conhecer os perfis dos profissionais e as necessidades dos postos de trabalho, para traçar um plano de desenvolvimento adequado às demandas de cumprimento da missão institucional.

Mesmo antes da publicação do Decreto 5707/06, pelo Governo Federal, a Unidade já vinha investindo na gestão por competências e, ao final de 2005, teve seus 167 postos de trabalho mapeados, envolvendo 227 profissionais na árdua tarefa de descrever processos de trabalho, fluxos e atividades, para então mapear as competências necessárias aos postos.

Nos documentos institucionais são relatadas algumas metas, como, por exemplo no Plano Quadrienal da Fiocruz (2005-2008), que coloca como políticas da área de Educação, Informação e Comunicação para a saúde:

“Elaborar uma proposta educacional em diálogo com os diversos atores relevantes do sistema de saúde e da ciência e tecnologia, com vistas ao desenvolvimento de estratégias que venham a responder às demandas sociais.”

“Fortalecer e ampliar o ensino nas áreas de informação e comunicação.”

Já em 2002, foi elaborado por um grupo de profissionais da instituição, o Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz, que traz numa linguagem acessível as principais dificuldades da área e aponta alguns caminhos possíveis de se trilhar e algumas prioridades, como:

“(...) Para isso, é necessária uma crescente capacitação tecnológica, gerencial e operacional de seus quadros profissionais e das suas áreas diretamente envolvidas em atividades de comunicação e informação, assim como deve ser fortemente promovida a integração entre estas e os demais macro-processos da instituição (...).”

Esses documentos, que serão analisados durante o desenvolvimento deste projeto, deverão ser priorizados e correlacionados, esperando-se obter, desta forma, uma compatibilização que reflita as reais intenções de solução no que concerne ao desenvolvimento dos profissionais da área de informação e comunicação em saúde.

4. OBJETIVOS

GERAL

O objetivo deste projeto é apresentar uma proposta de implementação do Programa de Educação Continuada voltado aos profissionais de informação e comunicação em saúde, com recorte para aqueles que trabalham no ICICT/Fiocruz.

ESPECÍFICOS

- Identificar as competências que precisam ser desenvolvidas e/ou atualizadas no profissional de informação e comunicação em saúde;
- Analisar os perfis dos profissionais de informação e comunicação em saúde, com base em competências;
- Relacionar os cursos disponíveis no mercado com a demanda existente de desenvolvimento de pessoas;
- Estimular o investimento em cursos e eventos de capacitação que efetivamente tragam resultados para a instituição;
- Viabilizar a implementação das propostas dos documentos oficiais relacionados à informação e comunicação em saúde.

5. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa, a metodologia prevista inclui três etapas, que se complementam, de forma a alcançar os objetivos planejados.

A primeira delas diz respeito à análise de toda a documentação oficial existente sobre o desenvolvimento dos profissionais de informação e comunicação na área da saúde.

De certa forma, embora mereça monitoramento contínuo junto aos órgãos internos e externos responsáveis pela emissão de documentos reguladores da questão, já está mapeada e rastreada a maioria dos documentos a serem analisados, a saber: Plano Quadrienal 2005-2008 da Fiocruz, Programa Integrado de Informação e Comunicação da Fiocruz, Relatório da 3ª conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação, Relatório da 12ª Conferência Nacional de Saúde (2004).

A segunda fase visa a identificação das ofertas de capacitação voltadas para informação e comunicação em saúde, principalmente no Brasil a partir de:

- busca no cadastro de eventos das bibliotecas virtuais das áreas de informação, comunicação e de saúde, como as do programa Prossiga e as da Bireme;
- busca no cadastro de eventos das associações de classe, como os Conselhos Federais, Regionais;
- busca nos sítios das principais instituições públicas na área da saúde.

Visando complementar esta etapa, serão elencados os principais treinamentos realizados pelos profissionais do ICICT desde 2003, data da implantação do novo modelo de gestão na Unidade.

Outra etapa a ser realizada é a do levantamento dos perfis dos profissionais de informação e comunicação da Fiocruz/ICICT. Esta etapa levará em conta o Censo Fiocruz de 1999 e o trabalho de mapeamento de competências dos profissionais do ICICT, em andamento através do projeto de pesquisa do convênio Progestão Faperj/Fiocruz, intitulado "Gestão por Competências: Conscientizando os profissionais do ICICT para uma nova forma de gestão de pessoas", sob a coordenação da área de recursos humanos.

6. RESULTADOS ESPERADOS

O principal resultado esperado com a implementação do presente projeto é a elaboração de uma proposta de ação para o ICICT, que compatibilize as estratégias traçadas na área da saúde, principalmente através da 12ª CNS e do Decreto 5707/06.

Espera-se que com a explicitação de uma política de gestão da educação continuada na Unidade seja possível obter:

- Maior conscientização sobre a necessidade de investimento fixo da Unidade em educação continuada;
- Otimização do investimento em capacitação e desenvolvimento de pessoas;
- Maior visibilidade sobre o perfil de competências dos profissionais de informação e comunicação da área da saúde

7. REFERÊNCIAS

BRASIL. Leis, decretos, etc. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006

BRASIL. Leis, decretos, etc. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 de dezembro de 1990

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Seminário de comunicação, informação e informática em saúde**. 2. ed. atual. Brasília: Ed. do Ministério da Saúde, 2005. (Serie D. Reuniões e Conferências). 90 p.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004. 523p.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE: CONFERÊNCIA SERGIO AROUCA., 12., 2003, Brasília, DF. **Relatório final...** Brasília: Ministério da Saúde/Conselho Nacional de Saúde, 2004. (Série D. Reuniões e Conferências). 230 p.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 186p.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ. **Plano Quadrienal 2005-2008**. Rio de Janeiro, 2005. 103p

_____. **Programa integrado de informação e comunicação da Fiocruz**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, 2003. 29p.

_____. ICICT. Censo Fiocruz – Recursos Humanos em Informação, Comunicação e Informática. /s. n. t./

GROTTO, D.. Um olhar sobre a gestão do conhecimento, **Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)**. Florianópolis, v. 3, n. 6, 2001.

MOTTA, J.I.J.; BUSS, P.; NUNES, T.C.M.. Novos desafios educacionais para a formação de recursos humanos em saúde. **Olho Mágico**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, 2001. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.ccs.uel.br/olhomagico/v8n3/enfoque.htm>>. Acesso em: 20 out. 2007.

POLANYI, M. Personal knowledge: towards a post-critical philosophy Chicago: University of Chicago Press, 1958. apud WILSON, T. D. A Problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006, p. 38.

RICAS, J. **A deficiência e a necessidade** : um estudo sobre a formação continuada de pediatras em Minas Gerais. 1994. 232 f. Tese (Doutorado em Pediatria) – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 1994.

WILSON, T. D. A Problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006, p. 37-55.

8. CRONOGRAMA

ATIVIDADES/MESES	1º trim		2º trim		3º trim		4º trim		5º trim		6º trim		7º trim		8º trim	
Levantamento dos documentos existentes			■	■												
Análise dos documentos	■	■	■	■												
Levantamento da oferta de cursos					■	■	■	■	■							
Levantamento dos treinamentos dos servidores									■							
Análise das competências dos postos de trabalho					■	■	■	■	■							
Elaboração da proposta de desenvolvimento										■	■	■	■	■		
Apresentação da proposta															■	■

9. ORÇAMENTO –

Investimento	Valor – R\$
Recursos Humanos para realização do mapeamento das competências	15.000,00
Levantamento das ofertas de capacitação	1.200,00
Total	16.200,00