

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO BASEADO EM CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE SAÚDE

Elaine Lucia da Silva<sup>1</sup>

### **Abstract:**

*The present research aims to identify the main critical success factors in the Knowledge Management model for the Oswaldo Cruz Foundation, seeking, from its structure, to characterize its importance to support the innovation process both in the Institution and in Organizations of Science, Technology and Innovation in health, a model that meets the requirements of ISO 30401: 2018.*

*In the development of the work, it is sought to understand the essential factors for the implementation of Knowledge Management to strengthen the development of a knowledge management model with the aim of improving innovation in public organizations, considering that the model meets the norms of the ISO30401: 2018.*

**Keywords** – Knowledge management. The main critical success factors of Models of the knowledge management. organizational innovation. ISO 30401:2018

### **Resumo:**

*A presente pesquisa tem como objetivo identificar os principais fatores críticos de sucesso no modelo de Gestão do Conhecimento para a Fundação Oswaldo Cruz, buscando, a partir de sua estrutura, caracterizar sua importância para apoiar o processo de inovação tanto na Instituição quanto nas Organizações de Ciência, Tecnologia e Inovação. em saúde, num modelo que atende aos requisitos da ISO 30401: 2018.*

*No desenvolvimento do trabalho, procura-se compreender os fatores essenciais para a implementação da Gestão do conhecimento para que fortaleça o desenvolvimento de um modelo de gestão do conhecimento com o intuito de aprimorar a inovação em organizações públicas, considerando que o modelo atenda às normas da ISO30.401:2018.*

**Palavras-chaves:** Gestão do Conhecimento, Fatores Críticos de Sucesso para Gestão do Conhecimento, ISO Norm 30.401:2018.

---

<sup>1</sup> Mestre em Política e Gestão em Ciência em Tecnologia, Inovação em Saúde da Escola Nacional em Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro – Brasil – elaineluciarh@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o século XVIII até meados do século XIX, a sociedade passa por ciclos teóricos econômicos distintos, destacando-se a Revolução Industrial, a Era Fordista, as TICs (Tecnologias de Informação e da Comunicação e, atualmente; a Era do Conhecimento.

Segundo Santos (2002): “O caráter revolucionário destas transformações faz com que este assunto seja foco de atenção de muitos discursos.” Podemos destacar que as TICs e a era do conhecimento vêm afetando todos os domínios sociais. Segundo Castells (1999), apresenta-se um novo modo de desenvolvimento caracterizado como Informacionalismo que faz com que informação e conhecimento sejam, ao mesmo tempo, a fonte de produtividade e o produto gerado.

Então, embora a Gestão do Conhecimento (GC) seja uma função cada vez mais comum nas organizações, muitas não têm visão clara de como incorporá-la e transformá-la em vantagem competitiva. Mas o que significa Gestão do Conhecimento? Para Nonaka e Takeuchi (1997) " A GC implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e do aprendizado individual que facilitam os modos de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”, o que é singular na forma das empresas japonesas proporcionarem inovações contínuas é a ligação entre o externo e o interno e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

Para Davenport e Prusak (1998), o objetivo das ferramentas de GC é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-a para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes. Com essas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir por meio de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em um capital.

Para Batista (2012), Gestão do Conhecimento é mais do que o agrupamento de projetos, metodologias e ferramentas para criar, disseminar e aplicar conhecimento, mas significa um método para mobilizar o conhecimento com a finalidade de alcançar os objetivos da organização e melhorar seu desempenho.

Em sentido geral, independente do tipo de organização, a Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e

utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização, como instrumento de gestão estratégica nas organizações.

Algumas organizações mais privadas que públicas, apresentam iniciativas referentes à implementação de práticas de Gestão do Conhecimento, embora muitas práticas de compartilhamento, criação e transferência de conhecimento já existam em muitas organizações brasileiras, a gestão do conhecimento ainda é pouco utilizada pelas instituições do setor público no Brasil. Para Batista (2006) isso acontece porque as práticas de gestão do conhecimento não são gerenciadas de maneira interligada com a finalidade clara de melhorar o desempenho organizacional, sem haver um alinhamento com a missão, a visão de futuro e as estratégias organizacionais.

Para que a GC seja utilizada como um modelo de gestão, as organizações precisam considerar os fatores críticos essenciais para o sucesso da implementação do modelo que conduzirão em implicações na estratégia, nas práticas de gestão e tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e ações de Gestão do Conhecimento com o objetivo de melhorias nos resultados e propiciando uma mudança na condução do negócio.

Para a Gestão Pública, os resultados de Gestão do Conhecimento poderão ser inúmeros como o aumento de aprendizagem e inovação e a da capacidade de realização individual, das equipes, da própria organização, além do aumento da eficiência, melhoria da qualidade e efetividade social, contribuição para a legalidade, impessoalidade e publicidade na administração pública e conseqüentemente na contribuição para o desenvolvimento brasileiro e prestando bons serviços para a sociedade.

Considerando esse cenário é que a pesquisa teve por um dos objetivos analisar os fatores críticos de sucesso para implementação de um modelo de GC numa Instituição de ciência, tecnologia e inovação em saúde, como a Fundação Oswaldo Cruz, inserida no contexto do Complexo Econômico e Industrial da Saúde – CEIS, que têm percebido a importância da aquisição, disseminação e retenção de conhecimentos nas Instituições como uma importante fonte de vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento molda o padrão de interação entre tecnologias, pessoas, processos, estratégia e diz respeito à capacidade de uma organização criar novos conhecimentos, disseminá-los na própria organização e incorporá-los a seus produtos, serviços e sistemas (Nonaka&Takeuchi,1997).

Para transformar conhecimento em produtos, serviços e sistemas, é preciso, oferecer aos agentes do processo de inovação ferramentas adequadas para que o conhecimento, muitas vezes disperso e pouco mapeado em organizações de Pesquisa e Desenvolvimento seja

identificado, ampliado e sistematizado para que possamos atingir os resultados com mais efetividade.

A relevância neste tema em instituições de C, T& Inovação em Saúde acontece para aplicar o conhecimento em políticas e práticas organizacionais e divulgar para a sociedade civil os bens e produtos produzidos por deste conhecimento.

## **2 METODOLOGIA**

No desenvolvimento do trabalho, o referencial teórico aborda os fundamentos da Gestão do Conhecimento e dos fatores críticos de sucesso de GC, com o intuito de corroborar a relação entre a gestão do conhecimento e a importância dos Fatores Críticos de Sucesso para implementação da mesma em organizações públicas.

A pesquisa utilizou o método de pesquisa de campo, por se tratar do objeto ser a Instituição Fundação Oswaldo Cruz e partiu de três características da pesquisa: forma de questão da pesquisa, exigência de controle dos eventos comportamentais e enfoque nos eventos contemporâneos.

A condução da pesquisa abordou as seguintes etapas: 1-Definição do Problema, 2-Revisão de Literatura, 3-Definição do referencial teórico, 4-Planejamento da Pesquisa de Campo, 5-Definição dos Instrumentos de Coleta de dados, 6-Aplicação do Questionário, 7-Realização das Entrevistas, 8-Consolidação dos dados, 9-Análise dos dados – análise de conteúdo baseado em modalidade temática e 10-Considerações Finais.

Na etapa do planejamento da pesquisa de campo e na coleta de dados foram selecionadas 3 Unidades da Fiocruz para identificar quais são os fatores críticos de sucesso para a implementação de GC na Fiocruz. A pesquisa baseou-se em fontes de informação advindas de três perfis diferenciados de participantes: Gestores da área de Gestão do Conhecimento e gestores da área de Gestão de Inovação.

Segundo Henning et al (2015) a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que investigou o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. E nesta pesquisa procurou-se verificar os fatos por meio das entrevistas semiestruturadas, no qual o volume de dados diversificados que foi produzido estabeleceu-se uma categorização da análise dos dados qualitativos.

O método de análise desta pesquisa se baseou no trabalho de Bardin (2010) e teve as seguintes etapas para a sua condução: a) organização da análise; b) categorização; c) inferência e a interpretação dos resultados. A metodologia exigiu aprofundamento tanto das entrevistas quanto do referencial teórico, visto que serviu de base para as interpretações e para as inferências.

### 3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Considerando que é inerente a relação da Gestão do Conhecimento à Gestão estratégica e da inovação, que compreender e mapear os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação do processo de GC na organização, pode influenciar no sucesso de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento. Os FCS podem ser apontados como fatores organizacionais que indicam o sucesso ou fracasso em termos de efetividade.

Dentre autores que discutiram os FCS da Gestão do Conhecimento, Davenport *et al* (1998) reforçam a importância os fatores críticos estão relacionados com aspectos internos da organização e que são passíveis de controle. Os autores Lehner e Haas (2010) propuseram FCS abrangentes e flexíveis organizados por dimensões, dentre eles: o apoio da alta gestão, a cultura, tecnologia da informação, definição de responsabilidades e competências.

Sendo assim este estudo permitiu identificar os fatores críticos de sucesso na implementação de GC em Organizações que necessitam de um alto grau de dinamismo para potencializar seu grau de inovação a fim de tornar a economia nacional internacionalmente competitiva no campo da C&T em Saúde, como a Fundação Oswaldo Cruz.

Segundo o estudo de Rubenstein-Montano (2001) que analisa 160 modelos de GC quanto à descrição dos fatores de sucesso mostra que 74% dos fatores críticos de sucesso são explicitamente mencionados. Baseado neste estudo supracitado e nos fatores críticos de sucesso que se apresentaram nas entrevistas foi feita uma relação entre eles e o estudo aqui apresentado aponta os 9 (nove) fatores críticos de sucesso oriundos desta convergência, a saber: (1) Delinear ou definir o escopo de implementação da GC (2) observar a cultura e/ou contexto organizacional; (3) patrocínio da alta direção; (4) sensibilização sobre o tema de GC na Organização (5) compromisso da média gerência; (6) compartilhamento e formação de redes, (7) alinhamento a estratégia; (8) Base de dados estruturada; (9) Ter uma unidade responsável pela GC.

Segundo Silva (2018), vale salientar que no Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira (MGCAPB) há uma orientação para a importância de definir

um projeto específico para implementação da GC e nas entrevistas foram mencionados os mesmos aspectos, por isso o primeiro FCS que destacamos é:

(1) Delinear ou definir o escopo de implementação da GC, porque entende-se que uma Instituição Pública de alta complexidade, não daria conta de implementar a GC sem a definição de um escopo.

(2) observar a cultura e/ou contexto organizacional com o intuito de que a comunidade da Instituição possa aderir ao modelo de Gestão baseado no conhecimento.

(3) patrocínio da alta direção, a conscientização dos gestores é altamente necessário para o sucesso deste modelo, além de ser uma estratégia institucional.

(4) sensibilização sobre o tema de GC na Organização para que os envolvidos entendam a importância do tema para a Instituição e mostrar ainda a percepção de que muitas práticas de GC são utilizadas, mas não de forma sistematizada e da necessidade da Instituição deter o conhecimento que é gerado na Instituição.

(5) compromisso da média gerência, sendo assim para implementação de modelo de GC, é necessário buscar pessoas que tenham conhecimento desta atividade e/ou capacitar servidores da Instituição.

(6) compartilhamento e formação de redes, dentre os fatores críticos de sucesso para uma Instituição como a Fiocruz, torna-se primordial um estímulo de colaboração e cooperação entre os profissionais envolvidos no Ecossistema e Governança da organização.

(7) alinhamento a estratégia; pois todo conhecimento que a gente absorve tanto na área de Pesquisa, Inovação e Desenvolvimento quanto na de transferência de tecnologia tem que ser um conhecimento organizado, alinhado estrategicamente.

(8) base de dados estruturada. É necessário avançar em algumas lacunas do setor público, como a falta de padrões de interoperabilidade da infraestrutura de tecnologia de informação. No caso da Fiocruz, mais especificamente, entre os desafios mais preocupantes é a promoção de infraestrutura informacional que atenda a todas as Unidades, na qual seja possível, além de disseminação de conhecimento, uma base de dados estruturada para fortalecimento da formação de redes colaborativas. A constatação de Bergeron (1996) que destaca que um dos objetivos da gestão de recursos informacionais é o de estabelecer mecanismos necessários que garantem que a organização possa criar/adquirir, processar e armazenar dados e informações que sejam adequados, oportunos e precisos para dar embasamento no alcance dos objetivos organizacionais.

(9) Ter uma unidade responsável pela GC, para que de forma transversal as diretrizes pudessem estimuladas nas unidades.

Segundo Dalki (2005), modelos de GC representam um caminho a seguir, de forma que ajudam a juntar as peças díspares levando a uma compreensão mais profunda do que deve ser feito. Isso não quer dizer que o modelo vai resolver todos os problemas organizacionais ligados ao conhecimento, porém será capaz de dar um direcionamento em relação aos principais processos do Ciclo de GC e como implementar soluções em GC.

Nesse sentido é a pesquisa, considerando as especificidades de uma Instituição Pública de Saúde voltada para a inovação, estabelece os fatores críticos de sucesso para a implementação de um modelo proposto que estimule os processos de criação, disseminação e fortalecimento de uma política de conhecimento voltada para a gestão da inovação.

A inclusão da GC como norma é bastante lógica diante das mudanças socioeconômicas que o mundo está passando. Pois para acompanhar essas mudanças, o conhecimento deve ser tratado como um ativo intangível que precisa ser gerido como qualquer outro e conscientemente produzido, usado e reutilizado para uma maior flexibilidade nos processos e na velocidade de respostas que estão sendo exigidas cada vez mais das organizações.

#### **4 CONCLUSÕES**

Embora os resultados sejam baseados apenas em uma amostra, eles devem permitir tirar conclusões válidas para a população de uma organização pública voltada para ciência, tecnologia e inovação em Saúde.

Esta pesquisa fez uma análise do contexto para aplicação de um modelo de gestão voltado para o Conhecimento, pois alguns dos fatores críticos de sucesso poderão ser apropriados pela Instituição, e que podem apoiar a geração, criação e apropriação de novos conhecimentos.

Como muitos dos existentes instrumentos para a avaliação e implementação das práticas de gestão do conhecimento dependem do sucesso, o uso desses FCS podem ser utilizados na prática para garantir maior efetividade na implementação da GC na organização.

Cabe salientar que desenvolver e gerenciar os processos de inovação de uma organização de C, T&I em saúde, considerando a articulação com os processos de GC, é um grande desafio, uma vez que suas especificidades são bem complexas. Mas, tanto a inovação quanto a GC passam pelas organizações como um todo. Além disso, a maioria dos entrevistados e teóricos concordam que as Instituições públicas devem desenvolver e fortalecer uma visão sistêmica dos processos envolvidos na gestão da inovação apoiada por um Modelo de GC minimizando assim uma deficiência sistêmica.

No setor público, estão extremamente ligados a uma nova forma de pensar, de cultura organizacional, de gestão da mudança e este trabalho contribui para auxiliar na parte teórica do conceito e modelo de GC para que na prática sejam adotadas tais medidas para uma modernização na implementação no modelos de negócios de instituições públicas para a melhoria dos serviços públicos.

Percebe-se que o Brasil, há um direcionamento para políticas de acesso aberto e abertura de dados, fortalecendo a transparência, as modernizações tecnológicas dos serviços públicos, e a adoção dessas medidas corroboram para implementação de novos modelos de gestão e os fatores críticos de sucesso para implementação de um modelo mostra que ainda há um caminho a percorrer para que a GC e a Inovação estejam alinhadas para gerar de fato avanços que garantam eficiência, eficácia e efetividade para a governabilidade, sustentabilidade e desenvolvimento institucional nas organizações públicas.

Considerando este cenário e de que há um consenso entre os principais autores, incluindo os termos da Norma da ISO 30.401:2018 que não há nenhuma solução de gerenciamento de conhecimento que se encaixe em todas as organizações e em todos os contextos, torna-se necessário que as organizações desenvolvam sua própria abordagem para o gerenciamento do Conhecimento e de como implementarão esforços, com base nas suas necessidades específicas e no contexto da Instituição e nos resultados desejados.

A norma da ISO 30.401:2018 tem por objetivo destacar a necessidade dos requisitos sólidos mínimos que orientem as organizações na otimização do valor do conhecimento organizacional e normatizar práticas que possam ser reconhecidas interna e externamente para certificações e avaliações futuras.

Sendo assim para que instituições públicas de ciência, tecnologia e inovação em saúde, como a Fiocruz, possam atuar de maneira que fortaleça a interação dos colaboradores, utilizando todo o repertório de dados e informações, apoiadas por processos e tecnologias, é preciso compreender e avaliar os fatores críticos que devem ser garantidos para que essas organizações possam implementar efetivamente um modelo baseado em conhecimento e possa estabelecer as melhores diretrizes dentro de um ecossistema de Gestão de Conhecimento na organização.

## **5 REFERÊNCIAS**

Bardin L. (2010) *L'Analyse de contenu*. Editora: . Lisboa: 4 ed. SP. Edições 70 Presses.(Obra original publicada em 1977).



- Batista, F. F.(2012) *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefícios do cidadão*. Brasília: IPEA. Disponível em:  
<<http://www.ipea.gov.br/observatorio/destaques/71-modelo-de-gestao-do-conhecimento-para-a-administracao-publica-brasileira>>. Acesso em: 13 jan. 2017.
- Batista, F. F; et. Al. (2007) *Gestão do Conhecimento: A realização da proposta de Brookes para a Ciência da informação*. In Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, VIII ENANCIB – Salvador – Bahia – Brasil. Disponível em:  
<<http://repositorio.unb.br/handle/10482/1006>>. Acesso em: 15 dez. 2017.
- Bergeron, P. (1996) *Information Resources Management*. ARIST, v.31, p.263-300.
- Carbone, P., Brandão, H., Leite, J. B., & Vilhena, R. M. (2005) *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro. Ed. FGV
- Castels, M. (1999) *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo. Editora Paz e Terra.
- Cavalcanti, A. P.; Silva, E. L.(2018). *Práticas de Gestão do Conhecimento que auxiliam no alcance os objetivos Translacionais nos Programas de Pesquisa em Saúde Pública*. Anais do III SETII – Seminário em Tecnologia da Informação Inteligente.
- Cavalcanti, M; Gomes, E; Pereira, A. .(2001) *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação*. Editora Campus.
- Choo, C. W. A. (2003). *Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Dalkir, K. (2005) *Knowledge Managment in Theory and practice*. Canada: Elsvier Inc.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. (1998.) *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 237p.
- Davenport, T. H.; Prusak, L.; De Long, D.W; Beers, M.C.( 1998) *Sucessful Knowledge management projects*. Sloan Managment review. Cambrigde..
- De Sá Freire, P et al.(2013) *Ferramentas de avaliação de Gestão do Conhecimento: um estudo bibliométrico*. International Journal of Knowledge Engieering and Management (IJKEM), v.2, n.3, p.15-38. Disponível em:

<http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/IJKEM/article/viewFile/2322/2655> Acesso em: agosto 2018.

- Dresch, A.; Lacerda, D. P.; Antunes Júnior, J. A. V. (2015) *Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre: Bookman.
- Drucker, P. (1992) *A Nova Era da Administração*. São Paulo: Pioneira.
- FIOCRUZ.( 2010) *Relatório Final do VI Congresso Interno*. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz.
- FIOCRUZ.( 2016). *Relatório de Gestão da Fiocruz*. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz.
- FIOCRUZ. (2018). *Relatório Final do VIII Congresso Interno da Fiocruz*. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz.  
<<https://congressointerno.fiocruz.br/sites/congressointerno.fiocruz.br/files/documentos/VIII%20Congresso%20Interno%20-%20Relat%C3%B3rio%20Final.pdf>>. Acesso em: agosto 2018.
- Lehner,F.Haas.N. (2010) *Knowledge Management Success Factors – Proposal of an Empirical Research*. *Electronic Journal of knowledge management*.
- Kalvan, V. D. (2008) *An overall view of knowledge management challenges for global business*. *Business Process Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 390-400.
- Kotter, J.P. (2013). *Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios*. Rio de Janeiro. Elsevier.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, n 1, p. 107-114. Disponível em: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>>. Acesso em: 12 out. 2018.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.( 1997) *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I., & Takeuchi,H.( 2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 5, p. 58-67. Disponível em: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=40242>>. Acesso em: 22 novembro 2018.
- Rubestein-Monatno, B. et al (2001). *A systems thinking framework for knowledge management*. *Decisions Support Systems Journal*, v. 31, n. 1, p. 5-16.
- Santos. P. X.(2002). *Gestão do Conhecimento das Práticas Científicas: a construção de redes de informações estratégicas para a legitimação dos campos científicos*.
- Santos, D. F. L., Basso, L. F. C., & Kimura, H. (2012). *A estrutura da capacidade de inovar*

*das empresas brasileiras: uma proposta de construto*. Revista de Administração e Inovação, 9 (3), 103-128.

Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.

Senge, P. (1997). O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In K. Starkey. *Como as Organizações Aprendem*. São Paulo: Futura.

Stoeckikchit, I. P. (2011). *Gestão estratégica do capital intelectual orientado à inovação em empreendimentos de engenharia civil*. Tese de Doutorado em Tecnologia da Construção, Universidade Federal Fluminense, São Paulo.

Sveiby, K. E. (1998) *A nova riqueza das nações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.