



## Relação entre o Compartilhamento do Conhecimento e a Comunicação Interna em um Hospital da Serra Gaúcha

Fabiane Dolinski, Mayara Pires Zanotto, Ana Cristina Fachinelli, Fábio Eberhardt Teixeira

### RESUMO

Atualmente, o maior problema identificado pelas empresas de todos os ramos de negócio é a comunicação organizacional. A falha no setor de comunicação configura um ambiente frágil à melhoria contínua, o que se mostra o ponto principal para o processo de produção enxuta, pois as ações não se consolidam e automaticamente criam um ambiente oscilante e que denota instabilidade do sistema. Na área da saúde não é diferente, pois a questão relacionada a comunicação é tão ou mais ainda importante, pois além da matéria-prima e insumos necessários para a realização das atividades, a maior parte do trabalho é proveniente de comunicação verbal, seja clientes, fornecedores internos ou externos ou com pacientes. A pesquisa se configura como quantitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, viabilizada pela aplicação de uma escala do tipo Likert com 39 variáveis. Os principais resultados apontam que as ferramentas de comunicação não são o ponto frágil do hospital estudado, pois as pontuações geradas nesta parte da pesquisa são favoráveis. Porém os pontos de comunicação formal e informal são os que mais demonstram fragilidade, o que indica uma oportunidade para desenvolver um trabalho com a equipe. Por fim, os funcionários demonstram que conseguem compartilhar os seus conhecimentos, porém para que isso se transforme em melhoria é necessário que o gestor esteja presente e disponível a escutar e auxiliar na busca pela melhoria dos processos.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e o desenvolvimento das pessoas, fica mais evidente que o conhecimento consegue ser facilmente compartilhado entre as pessoas, gerando um maior desempenho das partes interessadas na realização das atividades que foram designadas (CHIAVENATO, 2015).

Para uma implantação adequada das ferramentas do *Lean*, é necessário que as pessoas se engajem para que todo o conhecimento adquirido, seja compartilhado entre todos, fazendo com que desempenhem as atividades de forma padrão. Para que o conhecimento seja compartilhado, é necessário que a comunicação seja eficaz, onde todos entendam o propósito das atividades e a necessidade do engajamento das pessoas que estão executando estas atividades.

Este trabalho irá mostrar como uma Instituição de Saúde está em relação a sua comunicação e o quanto isso interfere no compartilhamento do conhecimento. Este resultado demonstra a maturidade em relação a implantação das ferramentas do *Lean*, e a cultura de aprendizado da Instituição.

Os objetivos deste estudo são: Identificar os pontos de necessidade de melhorias quanto ao compartilhamento do conhecimento. Para tanto, se faz necessário i) evidenciar possíveis falhas na comunicação interna; ii) prontificar os dados de correlação entre o compartilhamento do conhecimento e a comunicação interna; iii) apresentar a correlação mais forte de questões do Compartilhamento do Conhecimento e a Comunicação; iv) apresentar a correlação mais fraca de questões do Compartilhamento do Conhecimento e a Comunicação; v) demonstrar os resultados no que tange a relação dos dados para análise das possíveis ações que deverão ser realizadas para a melhoria do processo.



O artigo está organizado com o referencial teórico sobre comunicação organizacional e engajamento. Após, é apresentado os procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto de estudo. Em seguida, são apresentados e discutidos os resultados. O último capítulo apresenta as considerações finais, limitações do estudo e indicações para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com D'Arrigo (2016) no momento em que há o envolvimento e engajamento das partes interessadas no processo é que se consegue compartilhar o conhecimento referente aos processos, atividades em busca de um objetivo. Com isso, começamos a analisar qual o método que deve se utilizar para ter pessoas comprometidas, e nesse ponto sempre esbarramos na comunicação, pois é necessária clareza das estratégias da empresa, conhecimento e entendimento da missão da empresa, e principalmente, que os funcionários percebam que fazem parte de uma empresa que se preocupa com o bem-estar deles e com o bem-estar da comunidade em que vivem.

Para que haja um ambiente favorável ao aprendizado, é necessário que todas as ferramentas de comunicação estejam ativas proporcionando um alinhamento de informações que são necessários para garantir que todos estejam seguindo em uma única direção (ZANOTTO, 2017). Ainda segundo a autora, os líderes são os responsáveis por criarem os mecanismos para o desenvolvimento da cultura da Organização, e ainda sobre o comportamento que geram sobre as atividades e os processos que executam. Independente do estilo de liderança, o comprometimento é necessário, pois isso é o que fará com as pessoas tenham o devido engajamento que é tão preciso para o desenvolvimento das pessoas que nas Organizações atuam.

O líder influencia as pessoas em suas tomadas de decisões, execução das atividades, e desenvolvimento organizacional, e por isso é o determinante do comprometimento das pessoas. Nessa abordagem, é necessário destacar a comunicação como um fator fundamental para o conhecimento, aprendizagem e comprometimento das pessoas da Organização. As empresas precisam trabalhar com a questão de que seus funcionários são os clientes da Organização, para que fique fácil entender que tipo de comunicação é importante e adequada para cada tipo de situação. A comunicação é o ato que tem como objetivo as pessoas conseguirem interpretar a informação, compreendendo e tornando esta informação em ações para a melhoria, correção ou prevenção de situações evidenciadas nas instituições (ZANOTTO, 2017).

É necessário que haja um estimulador para que as pessoas da equipe sejam desenvolvidas e assim se consiga trabalhar em um ambiente apropriado para a gestão do conhecimento e com isso para a aprendizagem Organizacional. Para estas questões, evidenciou-se que o gestor precisava utilizar de sua habilidade de comunicação para ensinar as pessoas, para acompanhar as pessoas e para que elas disseminem o aprendizado recebido para outras pessoas da equipe. Mesmo que a equipe tenha um grau de escolaridade maior que a do gestor, este precisa também estar sempre em aprendizado para que o ciclo da melhoria continua seja alcançado (DO NASCIMENTO, 2006).

As organizações precisam fazer a gestão das mudanças que acontecem nos processos, e que a gestão do conhecimento deve estar muito alinhada a esta questão relacionada a mudanças, pois todas as pessoas precisam do conhecimento adequado para manter, sugerir melhorias e mudanças, e também proporcionar processos de inovação para garantir a melhoria continua. Além disso, todos que iniciam em um processo que já está em execução, precisam receber o conhecimento já adquirido anteriormente e precisam repassar aos demais, novos conhecimentos (RODRIGUES, 2005).

Segundo Boff (2001) a Gestão do Conhecimento está cada vez mais sendo tratada de forma estratégico, pois as empresas precisam de respostas mais rápidas de seus processos,



melhorias e inovações que precisam ser realizadas, mantidas e aprimoradas, garantir a gestão da mudança de forma eficaz e ainda pelo fato de a tecnologia da informação estar cada vez mais avançada e é necessário utilizá-la para o benefício dos trabalhos realizados.

De acordo com Fernandes et al. (2011) a gestão do conhecimento é o que transforma as ações em resultados para as empresas integrando as equipes com base na comunicação que foi utilizada para as melhorias apresentadas. Para Luchesi (2012) a Gestão do Conhecimento deve ser vista como uma Filosofia Organizacional, onde é necessário um planejamento eficaz para que os resultados sejam obtidos a partir dos objetivos que foram desenhados.

Das Chagas e Busse (2015) explicam que em alguns momentos é confundida a Gestão do Conhecimento com a Tecnologia da Informação. A Tecnologia da Informação deve ser utilizada como uma ferramenta de apoio que auxilia em controles e no envio de comunicação, e a Gestão do conhecimento é a forma de agir e gerir a Organização, transmitindo experiências e aprendizagens aos demais integrantes do processo.

De acordo com Dos Santos et al. (2001) as empresas japonesas têm um estilo de gestão onde a administração é participativa e isso faz com que as pessoas se desenvolvam. Para que haja este tipo de administração é necessário estar muito claro os objetivos da empresa e os resultados que se quer alcançar.

Segundo Zanotto (2017) para que haja a aprendizagem organizacional é necessário que se mantenha o ato de aprender e reaprender, fazendo com que as pessoas se desenvolvam e busquem a melhoria e inovação dos processos organizacionais. Conforme D'Arrigo (2016) explica, o *Exploration* e o *Exploitation* têm significados diferentes, e que precisam ser analisados para a busca de melhorias. Demonstra que o *Exploration* está associado a busca de novas oportunidades ou testes de novas atividades para obter outros resultados, e ao aprendizado obtido a partir das melhorias de processo. Já o *Exploitation* está relacionado a melhoria do desempenho e das competências, e está ligado ao aprendizado específico de um item ou atividade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa se caracteriza como de natureza aplicada, de caráter quantitativo e com finalidade exploratória e descritiva (GIL, 2002). Com o objetivo de compreender a relação entre o compartilhamento do conhecimento e a comunicação interna, esta pesquisa foi realizada em caráter quantitativo. Ela foi realizada nos diversos turnos de trabalho, em um período de 15 dias, onde foram entregues as pesquisas aos participantes e devolvido para análise.

Para definir os aspectos de maior impacto para a realização da pesquisa, foi utilizado como base apontamentos de auditoria interna, dados da pesquisa de clima organizacional e demais situações evidenciadas pela Gestão da Qualidade no que se refere a análise de eficácia de planos de ação e treinamentos para a equipe sobre atualização e novos padrões. A partir desta análise, foi definido que os maiores problemas da Instituição estavam destacados no Compartilhamento do Conhecimento e na Comunicação Interna.

A partir deste dado, foi montado um questionário com 39 perguntas com indicativos de concordância de 1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente, em escala de tipo Likert. Foi adotado o critério de 5 respondentes por variável (HAIR JR. et al., 2009)

Neste questionário as perguntas foram divididas em 4 módulos, sendo eles: Compartilhamento do Conhecimento, Comunicação Formal, Comunicação Informal e Ferramentas de Comunicação, conforme os Quadros 1, 2 e 3 apresentam.



Quadro 1 – Compartilhamento do Conhecimento

	N	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
Exploration	01	Eu compartilho conhecimento para criar novos conhecimentos.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	02	Eu compartilho conhecimento para encontrar novas maneiras de realizar nossas atividades.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	03	Eu compartilho conhecimento para buscar novas oportunidades de negócio na minha empresa	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	04	Eu compartilho conhecimento para buscar novas estratégias para o sucesso de longo prazo da minha empresa.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	05	Eu compartilho conhecimento para garantir um relacionamento entre os colegas e entre a minha empresa no futuro.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
Exploitation	06	Eu compartilho conhecimento para criar novos usos para o conhecimento existente em nossas atividades.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	07	Eu compartilho conhecimento para combinar maneiras novas e maneiras tradicionais de fazer as coisas.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	08	Eu compartilho conhecimento para preservar o conhecimento já existente na organização.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	09	Eu compartilho conhecimento para melhorar o cumprimento das metas de curto prazo.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	10	Eu compartilho conhecimento para refinar as medidas existentes na avaliação de desempenho de curto prazo.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	11	Eu compartilho conhecimento com meus colegas.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	12	Meus colegas compartilham conhecimento comigo.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	13	Eu compartilho conhecimento com meu superior.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	14	Meu superior compartilha conhecimento comigo.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0

Fonte: D'Arrigo (2016).

Quadro 2 – Comunicação Formal e Informal

	N	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
			1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
Comunicação Formal	01	Nessa organização ocorrem regularmente reuniões entre os funcionários, nas quais é discutido aquilo que queremos ou precisamos.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	02	Nesta organização são realizadas Pesquisa de Satisfação interna.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	03	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas em relação aos empregos.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	04	Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	05	Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários para transmitir informações sobre assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0



Comunicação Informal	N	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
	01	Os gestores procuram compreender o que os colaboradores querem da organização.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	02	Quando um dos funcionários está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	03	Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre suas funções.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	04	Os gestores falam com os funcionários para conhecer melhor o seu trabalho.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	05	Nesta organização, quando se sabe que os funcionários gostariam que as condições de trabalho fossem modificadas, a empresa esforça-se para conseguir.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	06	O bom desempenho é reconhecido de forma simbólica, com elogios, divulgação interna e prêmios não financeiros.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	07	O superior imediato é quem leva as informações da alta direção aos funcionários vice-versa.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	08	São realizadas pesquisas periódicas para identificar as necessidades e os desejos dos funcionários, bem como as percepções e opiniões sobre as condições de trabalho em particular.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0

Fonte: Zanotto (2017).

Quadro 3 – Ferramentas de Comunicação Interna

Ferramentas de Comunicação Interna	N	Questões	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
	01	Nos murais, informação é clara e precisa.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	02	Os eventos são divulgados previamente, junto aos objetivos de estar os realizando.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	03	O informativo interno mantém os funcionários atualizados sobre o que acontece na minha empresa.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	04	A empresa utiliza intranet para se comunicar com os funcionários.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	05	O e-mail representa uma ferramenta que facilita a formalização das informações entre os setores da minha empresa.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	06	As reuniões com gestores e líderes auxiliam no alinhamento das decisões estratégicas.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	07	As informações que circulam na mídia (internet, radio, tv) sobre a minha empresa são primeiro comunicados internamente.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	08	A comunicação da minha empresa com os funcionários é clara, ou seja, compreendemos o que está querendo dizer.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	09	A comunicação da minha empresa com os funcionários é consistente, ou seja, o que é dito expressa o que realmente é.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	10	A comunicação da minha empresa com os funcionários é realizada de forma continuada, ou seja, ocorre com frequência.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	11	A comunicação da minha empresa com os funcionários é curta, ou seja, é uma comunicação objetiva.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0
	12	A comunicação da minha empresa com os funcionários é completa, ou seja, somos comunicados sobre os fatos e/ou decisões como um todo.	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0

Fonte: Zanotto (2017).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DO ESTUDO

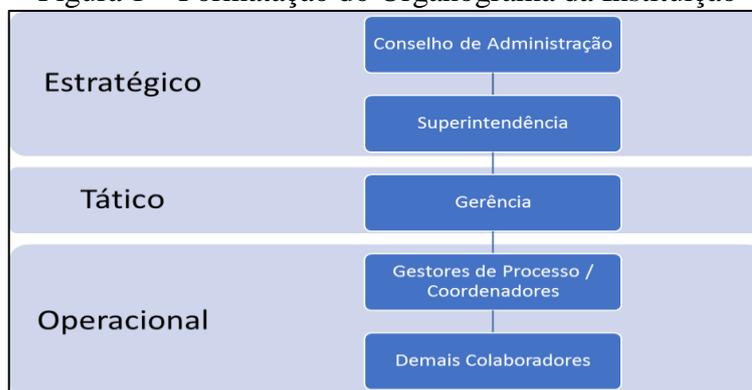
A pesquisa foi realizada em um Hospital de grande porte, localizado na cidade de



Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul. A instituição conta com aproximadamente 1.500 funcionários na equipe multiprofissional assistencial, de apoio e administrativa. A instituição tem como características ser um hospital geral, filantrópico, sem fins lucrativos, que atua na área de obstetrícia, neonatal, materno infantil, tratamento intensivo, cirúrgico, clínico, psiquiátrico, urgência e emergência, terapia dialítica, terapia antineoplásica, radioterapia, diagnóstico por imagem, análises clínicas e hemodinâmica. Ele faz parte de um grupo composto de 05 unidades de negócio e possui 302 leitos, 17 salas cirúrgicas, 1 sala de cesárea e 2 salas de parto. Esta Instituição é regida por um Conselho de Administração, formado por 23 representantes da comunidade, que se reúnem pelo menos uma vez por mês para discussão e análise dos dados referente aos resultados e suas ações.

Atualmente, possui a Certificação de Acreditado Pleno pela Organização de Acreditação Hospitalar (ONA) e a Certificação da ISO 31000:2009 – Gestão de Riscos. A Estrutura Organizacional da Instituição está demonstrada através da imagem abaixo:

Figura 1 – Formatação do Organograma da Instituição



Fonte: Dados da Empresa (2017).

O capítulo a seguir apresenta a análise dos resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

O questionário contemplou sete questões sociodemográficas, que permitiram caracterizar os respondentes. A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

(continua)

<b>SEXO</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Representatividade</b>
<b>Feminino</b>	282	86,0%
<b>Masculino</b>	44	13,4%
<b>Não respondido</b>	2	0,6%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Representatividade</b>
<b>Menos de 18</b>	1	0,3%
<b>18 a 25 anos</b>	73	22,3%
<b>26 a 35 anos</b>	151	46,0%
<b>36 a 45 anos</b>	63	19,2%
<b>46 a 55 anos</b>	25	7,6%
<b>56 a 65 anos</b>	9	2,7%



		(conclusão)
65 anos ou mais	1	0,3%
Não respondido	5	1,5%
ESCOLARIDADE		
	Quantidade	Representatividade
Ensino Fundamental Incompleto	2	0,6%
Ensino Fundamental Completo	13	4,0%
Ensino Médio Incompleto	2	0,6%
Ensino Médio Completo	69	21,0%
Superior Incompleto	33	10,1%
Superior Completo	86	26,2%
Superior em Andamento	40	12,2%
Especialização	73	22,3%
Mestrado	2	0,6%
Doutorado	1	0,3%
Não respondido	7	2,1%
ÁREA		
	Quantidade	Representatividade
Administrativo	99	30,2%
Assistencial	187	57,0%
Apoio	32	9,8%
Não respondido	10	3,0%
TURNO		
	Quantidade	Representatividade
Manhã	68	20,7%
Tarde	81	24,7%
Noite	30	9,1%
Manhã e Tarde	138	42,1%
Não respondido	11	3,4%
TEMPO DE EMPRESA		
	Quantidade	Representatividade
0 a 11m	56,0	17,1%
1a a 1a11m	42,0	12,8%
2a a 2a11m	36,0	11,0%
3a a 3a11m	28,0	8,5%
4a a 4a11m	22,0	6,7%
5a a 9a11m	69,0	21,0%
10a a 14a11m	26,0	7,9%
15a a 19a11m	9,0	2,7%
20a a 24a11m	6,0	1,8%
25a a 29a11m	4,0	1,2%
30a a 34a11m	4,0	1,2%
35a a 40a	2,0	0,6%
Não respondido	24,0	7,3%
TEMPO NA FUNÇÃO		
	Quantidade	Representatividade
0 a 11m	69,0	21,0%
1a a 1a11m	43,0	13,1%
2a a 2a11m	40,0	12,2%
3a a 3a11m	25,0	7,6%
4a a 4a11m	22,0	6,7%
5a a 9a11m	56,0	17,1%
10a a 14a11m	18,0	5,5%
15a a 19a11m	4,0	1,2%
20a a 24a11m	5,0	1,5%
25a a 29a11m	4,0	1,2%
30a a 34a11m	2,0	0,6%
35a a 40a	1,0	0,3%
Não respondido	39,0	11,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Dos 328 respondentes, mais de 80% são do sexo feminino, o que demonstra que o sexo feminino predomina, conforme padrão atual da área da saúde. A faixa etária que mais predomina nos respondentes é entre 26 e 35 anos, sendo a faixa de 18 a 25 anos em segundo lugar e de 36 a 45 anos em terceiro lugar. Percebe-se nesta análise que 87,5% dos respondentes são da geração x e da geração y.

Referente à escolaridade, pode-se notar que 26,2% dos respondentes tem o Ensino Superior Completo, 22,3% possuem Especialização e 21% possuem Ensino Médio Completo. 71,6% dos respondentes possuem Superior Completo, Incompleto ou Em Andamento, Especialização, Mestrado ou Doutorado.

Na avaliação da área em que trabalham os respondentes, pode-se identificar que 57,0% são da área assistencial e 30,2% são da área administrativa. Confirmando o ramo de negócio, o maior número de respondentes é justamente da área assistencial.

Na avaliação do turno de trabalho, pode-se verificar que 42,1% dos respondentes são do turno diurno, ou seja, trabalham manhã e tarde. Também se evidencia que 24,7% dos respondentes são do turno da tarde. Mais de 80,0% dos respondentes são do diurno, somente manhã ou somente tarde.

No que tange ao tempo de empresa, em primeiro lugar com 21,0% mostrou que os respondentes têm entre 5 anos a 9 anos e 11 meses de tempo de empresa. E em segundo lugar com 17,1% demonstra que os respondentes têm entre 0 a 11 meses de tempo de empresa. Com isso, pode-se observar que 71,1% dos respondentes tem entre 0 mês a 9 anos e 11 meses de empresa.

Referente ao tempo de função, nota-se que 21,0% dos respondentes estão na função atual entre 0 mês a 11 meses. Em segundo lugar demonstra que 17,1% dos respondentes estão na sua função atual entre 5 anos a 9 anos e 11 meses. De modo geral 77,7% dos respondentes estão na função entre 0 mês a 9 anos e 11 meses.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Avaliou-se a análise descritiva das 39 questões propostas. A Tabela 2 apresenta os resultados.

Tabela 2 – Análise descritiva  
(continua)

Questão	Média	Desvio Padrão
Q1	6,0948	1,15655
Q2	6,1446	1,13611
Q3	5,6585	1,54669
Q4	5,7307	1,44631
Q5	5,9847	1,30234
Q6	5,9907	1,19464
Q7	6,0214	1,21197
Q8	5,9133	1,32765
Q9	5,9125	1,33620
Q10	5,6821	1,40791
Q11	6,3084	1,03451
Q12	5,4954	1,49410
Q13	5,7461	1,46510
Q14	5,5535	1,57123
Q15	4,9266	1,80170
Q16	5,3374	1,75664



		(conclusão)
<b>Q17</b>	4,6759	2,06022
<b>Q18</b>	4,4939	1,94025
<b>Q19</b>	5,0122	1,80887
<b>Q20</b>	4,4954	1,72781
<b>Q21</b>	4,6208	1,85269
<b>Q22</b>	4,4049	1,88969
<b>Q23</b>	4,5815	1,79771
<b>Q24</b>	4,1759	1,87783
<b>Q25</b>	4,0094	1,95159
<b>Q26</b>	5,0525	1,72409
<b>Q27</b>	4,0583	1,97982
<b>Q28</b>	5,6524	1,37738
<b>Q29</b>	5,5511	1,35352
<b>Q30</b>	5,3634	1,49400
<b>Q31</b>	5,5466	1,66118
<b>Q32</b>	5,5969	1,62175
<b>Q33</b>	5,2446	1,56006
<b>Q34</b>	4,2708	1,86602
<b>Q35</b>	5,0340	1,58028
<b>Q36</b>	4,7401	1,68256
<b>Q37</b>	4,8379	1,57668
<b>Q38</b>	4,8585	1,54109
<b>Q39</b>	4,3804	1,75485

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Esta análise demonstra que a questão 17 “Nesta organização os gestores se reúnem com os funcionários, pelo menos uma vez por ano, para conhecer as suas expectativas em relação aos empregos” foi uma das que obteve média 4, tendo como resultado uma média de 4,6759, porém o desvio padrão foi o maior entre todas as questões de média 4, ficando com desvio padrão de 2,06022. Com isso, pode-se notar que esta questão obteve pontuações mais oscilantes que as outras, podendo ter notas mais baixas, como também recebendo notas mais altas. Com esta análise, podemos entender que esta é uma das questões que mais é necessário avaliarmos e tratarmos para uma maior gestão da aprendizagem organizacional.

A Questão número 27 “São realizadas pesquisas periódicas para identificar as necessidades e os desejos dos funcionários, bem como as percepções e opiniões sobre as condições de trabalho em particular” também demonstra uma média baixa 4,0583 e com um desvio padrão alto 1,97982, o que mantém a visão de que as menores notas, com maiores desvios padrão estão relacionadas à comunicação.

Também a questão número 25 “Nesta organização, quando se sabe que os funcionários gostariam que as condições de trabalho fossem modificadas, a empresa esforça-se para conseguir” obteve como média 4,0094 e como desvio padrão o valor de 1,95159. Também se observa uma grande oscilação nas pontuações para esta questão, o que demonstra que o processo de gestão e de comunicação está muito atrelado a dificuldade ao compartilhamento do conhecimento.

Por fim, a questão número 18 “Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho” também se assemelha aos casos acima descritos, onde a estatística demonstra uma média de 4,4939 com um desvio padrão de 1,94025, demonstrando também há uma grande oscilação das notas para esta questão, necessitando de um trabalho mais aprofundado, pois novamente é uma questão relacionada a gestão e segundo o referencial teórico, o maior desenvolvedor e o maior disseminador da gestão do conhecimento é o gestor da equipe.



### 4.3 ANÁLISE MULTIVARIADA: CORRELAÇÃO

Tabela 3 – Correlação entre variáveis

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39
Q1	1	.848**	.577**	.668**	.671**	.719**	.681**	.552**	.580**	.511**	.701**	.531**	.356**	.215**	.254**	.137*	.165**	.191**	.182**	.205**	.161**	.182**	.175**	0.067	.233**	.163**	.225**	.136*	.203**	.183**	.156**	.125**	.151**	.153**	0.101	0.078	.116*	
Q2		1	.609**	.691**	.707**	.759**	.769**	.639**	.601**	.549**	.702**	.584**	.423**	.238**	.259**	.119*	.169**	.182**	.203**	.203**	.165**	.207**	.194**	0.085	.294**	0.093	.274**	.278**	.216**	.260**	.208**	.186**	.206**	.194**	.154**	.153**	.147**	
Q3			1	.838**	.524**	.596**	.534**	.451**	.451**	.528**	.409**	.431**	.335**	.285**	.230**	.181**	.260**	.200**	.308**	.231**	.234**	.234**	.323**	.214**	.259**	.164**	.172**	.218**	.213**	.185**	.216**	.222**	.132**	.211**	.243**	.214**	.156**	.241**
Q4				1	.631**	.722**	.635**	.519**	.507**	.572**	.522**	.498**	.383**	.273**	.290**	.203**	.289**	.261**	.337**	.246**	.252**	.257**	.294**	.221**	.304**	.183**	.201**	.226**	.236**	.221**	.193**	.226**	.123**	.195**	.232**	.198**	.138**	.207**
Q5					1	.783**	.726**	.612**	.615**	.536**	.630**	.482**	.397**	.331**	.279**	.180**	.251**	.194**	.238**	.266**	.264**	.263**	.249**	.172**	.310**	.172**	.277**	.258**	.239**	.263**	.186**	.282**	.179**	.222**	.232**	.169**	.147**	.202**
Q6						1	.837**	.635**	.590**	.557**	.641**	.507**	.415**	.299**	.260**	.166**	.228**	.228**	.258**	.234**	.239**	.224**	.245**	.151**	.356**	.112*	.234**	.245**	.215**	.212**	.194**	.242**	.181**	.225**	.260**	.182**	.155**	.189**
Q7							1	.695**	.607**	.591**	.657**	.505**	.406**	.291**	.238**	.139*	.192**	.184**	.191**	.208**	.183**	.207**	.209**	.155**	.308**	.140*	.273**	.293**	.252**	.247**	.238**	.230**	.213**	.241**	.244**	.225**	.218**	.185**
Q8								1	.648**	.657**	.566**	.430**	.378**	.307**	.267**	.180**	.228**	.238**	.270**	.235**	.227**	.240**	.229**	.141**	.337**	.152**	.195**	.209**	.222**	.227**	.201**	.210**	.214**	.249**	.196**	.234**	.216**	.245**
Q9									1	.746**	.562**	.525**	.394**	.288**	.179**	.255**	.305**	.310**	.256**	.246**	.281**	.301**	.266**	.221**	.340**	.202**	.171**	.177**	.224**	.239**	.275**	.284**	.163**	.284**	.262**	.221**	.205**	.211**
Q10										1	.501**	.482**	.434**	.334**	.291**	.267**	.278**	.281**	.347**	.253**	.280**	.316**	.329**	.265**	.333**	.246**	.176**	.220**	.308**	.196**	.215**	.331**	.264**	.326**	.313**	.301**	.267**	.284**
Q11											1	.553**	.410**	.204**	.253**	.156**	.183**	.223**	.196**	.231**	.232**	.230**	.182**	.171**	.308**	.149**	.194**	.196**	.159**	.191**	.185**	.154**	.207**	.198**	.156**	.123**	.184**	
Q13												1	.715**	.312**	.286**	.260**	.310**	.367**	.347**	.344**	.333**	.362**	.252**	.267**	.380**	.225**	.179**	.234**	.191**	.200**	.208**	.269**	.188**	.239**	.250**	.193**	.192**	.211**
Q14													1	.484**	.408**	.382**	.442**	.491**	.490**	.486**	.494**	.484**	.322**	.381**	.492**	.354**	.267**	.300**	.297**	.189**	.210**	.368**	.285**	.341**	.294**	.299**	.225**	.291**
Q15														1	.538**	.592**	.645**	.576**	.536**	.590**	.593**	.609**	.543**	.475**	.502**	.463**	.356**	.397**	.464**	.312**	.288**	.580**	.334**	.470**	.419**	.505**	.371**	.492**
Q16															1	.496**	.498**	.489**	.487**	.510**	.480**	.501**	.463**	.374**	.472**	.461**	.384**	.409**	.410**	.336**	.282**	.419**	.313**	.442**	.420**	.463**	.395**	.435**
Q17																1	.805**	.680**	.650**	.632**	.699**	.690**	.661**	.523**	.458**	.584**	.260**	.333**	.430**	.267**	.303**	.563**	.372**	.506**	.443**	.492**	.401**	.460**
Q18																	1	.765**	.766**	.737**	.814**	.795**	.716**	.614**	.564**	.683**	.336**	.385**	.493**	.352**	.357**	.591**	.436**	.559**	.512**	.567**	.466**	.562**
Q19																		1	.748**	.651**	.702**	.713**	.567**	.456**	.586**	.550**	.313**	.356**	.458**	.308**	.331**	.528**	.379**	.554**	.502**	.507**	.463**	.514**
Q20																			1	.729**	.819**	.767**	.716**	.585**	.593**	.638**	.323**	.396**	.499**	.324**	.331**	.555**	.431**	.598**	.550**	.555**	.486**	.595**
Q21																				1	.867**	.828**	.705**	.614**	.611**	.641**	.350**	.435**	.442**	.334**	.347**	.622**	.413**	.540**	.541**	.537**	.459**	.529**
Q22																					1	.902**	.773**	.704**	.589**	.718**	.331**	.396**	.484**	.326**	.319**	.631**	.459**	.583**	.554**	.579**	.464**	.589**
Q23																						1	.752**	.673**	.599**	.699**	.358**	.439**	.505**	.371**	.297**	.631**	.448**	.609**	.570**	.601**	.489**	.567**
Q24																							1	.688**	.568**	.724**	.296**	.362**	.457**	.336**	.280**	.556**	.500**	.507**	.553**	.584**	.452**	.621**
Q25																								1	.531**	.730**	.301**	.327**	.406**	.262**	.252**	.526**	.479**	.530**	.489**	.512**	.404**	.541**
Q26																									1	.569**	.341**	.401**	.444**	.406**	.430**	.552**	.389**	.515**	.531**	.488**	.489**	.532**
Q27																										1	.382**	.400**	.456**	.290**	.324**	.577**	.529**	.557**	.576**	.589**	.501**	.651**
Q28																											1	.771**	.686**	.507**	.472**	.418**	.441**	.529**	.496**	.476**	.465**	.474**
Q29																												1	.753**	.578**	.563**	.492**	.488**	.581**	.565**	.532**	.484**	.494**
Q30																													1	.600**	.565**	.567**	.579**	.671**	.623**	.628**	.557**	.623**
Q31																														1	.663**	.454**	.464**	.552**	.502**	.491**	.477**	.474**
Q32																															1	.530**	.478**	.554**	.498**	.494**	.494**	.496**
Q33																																1	.479**	.624**	.622**	.659**	.629**	.573**
Q34																																	1	.587**	.573**	.587**	.538**	.682**
Q35																																		1	.807**	.801**	.687**	.683**
Q36																																			1	.814**	.725**	.771**
Q37																																				1	.801**	.746**
Q38																																					1	.696**
Q39																																						1

LEGENDA	
	Correlação Forte
	Correlação Moderada
	Correlação Fraca
**	Sem Correlação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).



Nesta análise das correlações pode-se evidenciar que as questões 22 e 23 possuem uma alta correlação. A questão 22 é “Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre suas funções” e a questão 23 é “Os gestores falam com os funcionários para conhecer melhor o seu trabalho”. Com esta correlação alta pode-se analisar que quando os gestores conversam com os funcionários para conhecer melhor o seu trabalho, eles realmente buscam saber o que os funcionários sentem sobre suas funções. E quando eles conversam com os funcionários para saber o que sentem sobre suas funções, também conseguem conhecer melhor o trabalho dos funcionários da equipe.

Podemos evidenciar como o maior grau de correlação moderada são as questões 21 e 22. A questão 21 é “Quando um dos funcionários está se comportando de maneira diferente do normal, os gestores procuram saber se existe um problema que provoca essa alteração de comportamento” e a questão 22 é “Os gestores tentam saber o que as pessoas realmente sentem sobre suas funções”. Nesta análise pode demonstrar que os gestores, quando evidenciam um comportamento diferente do normal de algum dos funcionários da equipe, se preocupa em saber se existe algum problema para poderem resolver, e com isso os gestores conseguem perceber o que o funcionário realmente sente sobre o seu trabalho.

Pode-se evidenciar também como maior grau de correlação fraca as questões 18 e 23, sendo a questão 18 “Nesta organização os gestores interagem diretamente com os seus funcionários para saber como mantê-los satisfeitos em relação ao seu trabalho” e a questão 23 “Os gestores falam com os funcionários para conhecer melhor o seu trabalho”. Com isso, consegue-se avaliar que os gestores conseguem interagir com os seus funcionários para mantê-los satisfeitos, quando falam com eles para conhecer melhor o seu trabalho. E quando os gestores conversam com seus funcionários para conhecer seu trabalho conseguem interagir com eles mantendo-os satisfeitos com seu trabalho.

Já as questões 5 e 38 não tiveram nenhuma correlação, sendo a questão 5 “Eu compartilho conhecimento para garantir um relacionamento entre os colegas e entre a minha empresa no futuro”, e a questão 38 “A comunicação da minha empresa com os funcionários é curta, ou seja, é uma comunicação objetiva”. Neste quesito pode-se avaliar que o compartilhamento do conhecimento com as pessoas não tem relação com a objetividade da comunicação, sendo ela um fator não determinante para as pessoas transmitirem o conhecimento com outros funcionários da equipe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que os três pontos de correlação da pesquisa são em relação ao aspecto da comunicação, onde demonstra que quanto mais os gestores conversarem com a sua equipe, mais eles saberão como lidar com as dificuldades do dia a dia, e mais conseguirão definir os locais adequados para cada pessoa da equipe trabalhar.

Também se percebe que o menos correlacionado é o conhecimento com a comunicação, ou seja, está menos interligada a capacidade de compartilhar o conhecimento com a comunicação, e que as médias ligadas ao compartilhamento do conhecimento estão em uma faixa favorável, destacando questões que demonstram que as pessoas procuram compartilhar o conhecimento que possuem com os demais colegas da Instituição.

Nesta pesquisa fica evidente que, mesmo que sejam implantadas ferramentas eficazes do *Lean*, para que se obtenha a filosofia *Lean*, ou seja, pensar de forma enxuta, é necessário entender como as pessoas trabalham, em qual atividades elas tem mais habilidade, disponibilizando o recurso certo no local certo. Também é necessário demonstrar os resultados e objetivos que se esperam do trabalho e garantir que haja um monitoramento e controle adequado para demonstrar para as equipes como e quando é necessário melhoria ou correção.

Também, como se observou que os respondentes, na sua maioria, são das gerações X e Y, e entendendo que as maiores características destas gerações são: maturidade na escolha



dos produtos e processos adequados, maior afinidade com as tecnologias, e a busca de informações rápidas, precisas e corretas.

Por fim, foi encontrada uma fragilidade em relação a comunicação, principalmente na comunicação formal e na comunicação informal, que demonstram que, embora as pessoas compartilhem os conhecimentos adquiridos, falta a comunicação dos itens que são necessários. A gestão da mudança é a principal questão, pois entendendo que as pessoas compartilham o conhecimento, é necessário que os objetivos sejam claros e que os resultados sejam disseminados de forma correta e para os envolvidos, para que não haja surpresas, para que se consiga tratar os problemas no momento em que aconteçam, e também para demonstrar à equipe quando o resultado do objetivo for cumprido.

Como limitações do estudo, pode-se citar a realização com uma amostra e não a população do hospital, o que permitiria uma melhor compreensão do cenário estudado. Para estudos futuros, sugere-se analisar a dimensão de liderança e cruzar com os demais construtos estudados.

## REFERÊNCIAS

BOFF, L. H. Gestão de Conhecimento: o que é, para que serve e o que eu tenho a ver com isso? **Global Manager**. v. 1, n. 1, p. 7-18, 2001.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2005.

D'ARRIGO, F. P. **Relação entre o comprometimento e as atividades de exploration e exploitation de conhecimento no processo de sucessão em empresas familiares**. 2016. 164 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.

DAS CHAGAS S. J.; BUSSE, A. A Gestão do Conhecimento e da Informação: Conceitos Básicos na Gestão Organizacional. **Estação Científica - Juiz de Fora**, nº 13, janeiro – junho, p. 1-12, 2015.

DO NASCIMENTO A. F. A importância dos Gerentes na Condução da Gestão do Conhecimento. **Revista GC Brasil**, n. 1, p. 15-17, 2006.

DOS SANTOS R. A. et al. **Gestão do Conhecimento: Uma Experiência para o Sucesso Empresarial**. Paraná: Editora Universitária Champagnat, 2001.

FERNANDES, L. et al. Gestão do Conhecimento pela Matriz de Competência. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Brasil, Belo Horizonte, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LUCHESE F. S. E. Gestão do Conhecimento nas Organizações: Companhia de Engenharia de Tráfego. São Paulo, 2012.

RODRIGUES A. M. **Gestão do Conhecimento**. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Brasília, 2005.



ZANOTTO, M. P. **Aprendizagem, comunicação, liderança e comprometimento organizacional**: um estudo no Grupo Beta. 2017. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.