

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Diógenes Bráz Rocha

**Educação Corporativa como prática de  
Gestão do Conhecimento: estudo de ca-  
so em um laboratório médico de Minas  
Gerais**

Belo Horizonte  
2014

Diógenes Bráz Rocha

**Educação Corporativa como prática de  
Gestão do Conhecimento: estudo de ca-  
so em um laboratório médico de Minas  
Gerais**

Trabalho de conclusão de curso apresen-  
tado à UFMG como requisito parcial para  
obtenção do certificado de Especialista em  
Gestão Estratégica da Informação  
Orientador: Prof.Dr.Frederico Cesar Mafra  
Pereira

Belo Horizonte  
2014

“Da mesma forma que o valor da qualidade é na verdade o custo da má qualidade, o valor do conhecimento equivale ao custo da estupidez”

(Davenport, 2003, p.205)

## Agradecimentos

Não poderia ter chegado até aqui sem a ajuda de pessoas muito especiais na minha vida. Se algum nome não foi citado abaixo, queira desculpar, foi erro do teclado.

Diana, grande incentivadora e admiradora das minhas conquistas. Caçadora e guerreira, meu exemplo de espírito batalhador. Minha mãe!

Danie, amada irmã e minha eterna princesa. Sempre amiga, companheira, confidente e solidária, até em rir das minhas piadas.

Aos meus sobrinhos pelo carinho e exemplo de inocência e pureza, mostrando que o mundo pode ser melhor.

Ao meu cunhado, Leonardo, pela amizade e pelos sobrinhos.

Tayara, minha prima/irmã, pelo exemplo de perseverança nos estudos e pelos recomandos.

Aos AMIGOS Alexander, Moisés e Bruno, pelo constante incentivo, lições de amizade, disponibilidade e aprendizado empresarial, ex-sócios, para sempre amigos.

Aos colegas do GEI, pelo companheirismo e partilha de experiências durante o curso.

Aos professores do GEI pelas brilhantes lições, em especial o Prof. Jorge Tadeu Neves, grande incentivador e conselheiro, desde o início do curso.

Ao PROFESSOR Frederico Mafra, sem palavras para agradecê-lo pela amizade, dedicação e paciência na orientação deste trabalho.

Aos meus amigos, familiares e todos os que estão presentes em minha vida, perto ou *em outro lugar*, mas sempre no meu coração e na minha mente.

Por último e mais importante, às meninas do NITEG, Sônia e Cláudia. Meus sinceros agradecimentos por toda paciência, zelo e dedicação. Sempre prontas em me ajudar nos momentos de aperto e incontáveis solicitações, vocês vão para o céu direto.

A Deus, por ter colocado todos  
vocês iluminando o meu caminho.

## RESUMO

No mundo contemporâneo, a empresa que realiza, de forma efetiva e organizada, a gestão do conhecimento por ela produzido pode ter um diferencial competitivo junto ao mercado cada vez mais acirrado e com múltiplos concorrentes. Em particular na educação corporativa, especificamente na gestão do conhecimento e talentos internos, isso pode significar economias significativas de tempo e recursos. O objetivo desse trabalho é demonstrar como a utilização de uma plataforma tecnológica pode dar suporte às práticas de gestão de conhecimento em uma empresa. Apontando um caminho para aquelas que ainda não se utilizam de alguma ferramenta para a capacitação, interação e produção de conhecimento interno tenham referência das possibilidades de sua implementação e dos benefícios que poderão ser obtidos quando do uso de uma solução via software como base para essas ações. Primeiramente será feita uma breve revisão teórica a respeito do que é gestão do conhecimento e seus principais conceitos, capital intelectual e capital intelectual como ativo das empresas, possibilidades de práticas de gestão de conhecimento, o mercado laboratorial no Brasil e suas necessidades de capacitação. Em seguida, como objetivo específico, será realizado um estudo de caso em um laboratório médico de Minas Gerais em que a Educação Corporativa foi utilizada como prática de GC. O estudo mostra a implementação de uma plataforma tecnológica para um programa de capacitação e gestão do conhecimento, que ofereceria suporte às atividades da empresa na sua expertise, interação e capacitação dos colaboradores, além da disseminação da cultura do laboratório pesquisado. Por fim, faz uma pequena análise dos resultados até então alcançados, já que o projeto encontra-se em fase piloto, e concluir o trabalho destacando a importância das práticas de gestão do capital intelectual.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, conhecimento organizacional, universidade corporativa, educação corporativa, competitividade.

## ABSTRACT

In the contemporary world, the company that carries out an effective and organized way, the management of the knowledge produced by it may have a competitive advantage with the increasingly fierce and multiple competitors. Particularly in corporate education, specifically in knowledge management and internal talent, this can mean significant savings of time and resources. The aim of this work is to demonstrate how the use of a technology platform can support the practice of knowledge management in a company. Pointing a path for those who still do not use any tool for training, interaction and production of reference have inside knowledge of the possibilities of its implementation and the benefits that can be obtained when using a solution via software as a basis for these actions. First provide a brief theoretical review of what is knowledge management and its key concepts, intellectual capital and intellectual capital as an asset of enterprises, possibilities of knowledge management practices, the laboratory market in Brazil and their training needs. Then, as a specific goal, a case study will be conducted in a medical laboratory of Minas Gerais in the Corporate Education was used as a practice of GC. The study shows the implementation of a technology platform for a training program and knowledge management, which would support the company's activities in your expertise, interaction and training of employees, in addition to spreading the culture of laboratory researched. Finally, do a little analysis of the results so far achieved, since the project is in its pilot stage, and complete the work highlighting the importance of management practices of intellectual capital.

**Keywords:** knowledge management, organizational knowledge, corporate university, corporate education, competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Passos metodológicos para GC.....	21
Figura 2: Modelo para GC e EaD no XYZ.....	23
Figura 3: Curso Treinamento Introdutório.....	24
Figura 4: Curso Treinamento Gestão da Qualidade em Coleta – Módulo 1.....	25
Figura 5: Curso Uso do Sistema Interno do XYZ.....	25
Figura 6: Biblioteca digital do portal.....	26

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro resumo das características de dados, informação e conhecimento.....	9
Tabela 2: Recursos e índices alcançados.....	27
Tabela 3: Redução de tempo nas atividades.....	27



## SUMÁRIO

<b>Introdução .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1 – Referencial Teórico.....</b>	<b>7</b>
1.1. - Dados .....	7
1.2. - Informação.....	7
1.3. - Conhecimento.....	8
<b>Capítulo 2 – Gestão do conhecimento.....</b>	<b>10</b>
2.1. – Principais conceitos.....	10
2.2. – Práticas de GC e aprendizagem organizacional.....	11
<b>Capítulo 3 – Capital Intelectual.....</b>	<b>13</b>
3.1. - Capital Intelectual como ativo das empresas.....	13
<b>Capítulo 4 – O mercado laboratorial no Brasil e em Minas Gerais.....</b>	<b>14</b>
4.1 – Sobre a empresa pesquisada.....	16
<b>Capítulo 5 – Metodologia.....</b>	<b>17</b>
5.1 - Modelo do Estudo.....	17
5.2 - Estudo de caso.....	18
5.3 - Coleta de dados.....	18
5.4 - Análise e interpretação dos dados .....	19
<b>Capítulo 6 – Resultados e Análises.....</b>	<b>20</b>
6.1 - O modelo de GC no Laboratório XYZ.....	21
<b>Considerações finais.....</b>	<b>28</b>
<b>Referências .....</b>	<b>29</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>33</b>
Anexo I: Roteiro de entrevista com os gestores envolvidos.....	33
Anexo II: Atividades Iniciais e responsabilidades – quadro resumo.....	34
Anexo III: Cronograma e detalhamento das atividades.....	36
Anexo IV: Acompanhamento do cronograma via software.....	41

## INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo caracteriza-se por mudanças constantes e aceleradas. Novas tecnologias surgem a cada dia, a economia está globalizada, a concorrência é extremamente acirrada e com múltiplos concorrentes. Segundo Monteiro e Falsarella (2007), este cenário de constantes e rápidas mutações representa para as empresas ameaças e oportunidades. Com o objetivo de se adaptarem a este ambiente, as empresas são obrigadas a implementar mudanças no seu processo de negócio e gestão de seus ativos, incluído o capital intelectual.

Nesse cenário, a empresa que realiza, de forma efetiva e organizada, a gestão do conhecimento por ela produzido pode ter um diferencial competitivo junto aos seus concorrentes e mercado. Para o segmento laboratorial médico e de análises clínicas no Brasil isso pode representar fator até mesmo de sobrevivência, haja vista que diversos *players*, inclusive internacionais, estão se consolidando como grandes grupos, seja adquirindo laboratórios menores, fundindo-se com outros grupos, ou abrindo unidades para fazer concorrência com laboratórios locais e regionais.

Esta pesquisa surgiu em função de uma oportunidade de estudo de caso da implementação de um projeto de Educação Corporativa como prática de Gestão do Conhecimento em um laboratório médico de Minas Gerais, a seguir referenciado como Laboratório XYZ<sup>1</sup>.

O trabalho tem como objetivo geral fazer uma breve descrição da gestão de conhecimento e seus principais conceitos, o capital intelectual como ativo organizacional, possibilidades de práticas de conhecimento, o mercado laboratorial no Brasil, suas necessidades de capacitação, para em seguida, como objetivo específico, fazer uma junção desse aporte teórico com o projeto de implementação de uma plataforma tecnológica para dar suporte a um programa de capacitação e gestão do co-

---

<sup>1</sup> Por razões de sigilo profissional e da estratégia de negócio, foi solicitado que não fossem divulgados: nome comercial e de fantasia da empresa, os nomes dos profissionais envolvidos, algumas ações adotadas na definição do projeto, a execução do projeto em seu detalhamento, divulgação de documentos produzidos e análises completas dos resultados obtidos, dentre outras informações que poderiam expor a empresa e ainda comprometer sua iniciativa como diferencial competitivo perante seus concorrentes.

nhecimento, que ofereceria suporte às atividades da empresa na sua expertise, interação e capacitação de empregados e unidades, além da disseminação da cultura do laboratório pesquisado.

## Capítulo 1 – Referencial Teórico

### 1.1. - Dados

Dados são códigos que constituem a matéria prima da informação, ou seja, é a informação não tratada. Os dados representam um ou mais significados que isoladamente não podem transmitir uma mensagem ou representar algum conhecimento. Em uma pesquisa eleitoral por exemplo, são coletados dados, isto é, cada participante da pesquisa fornece suas opiniões e escolhas sobre determinados candidatos, mas essas opiniões não significa muita coisa no âmbito da eleição. Só depois de ser integrada com as demais opiniões é que teremos algo significativo.

DAVENPORT e PRUSAK (2003) entendem dado como um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.

### 1.2. - Informações

De maneira objetiva, pode-se considerar as Informações são dados tratados. O resultado do processamento de dados são as informações. As informações têm significado, podem ser tomadas decisões ou fazer afirmações considerando as informações. A informação pode ser entendida como um dos recursos dos quais a empresa dispõe e utiliza (ou necessita) para a execução de seus objetivos. No exemplo da pesquisa eleitoral, os pesquisadores retêm dados dos entrevistados, mas quando inseridos no sistemas e processados produzem informações. Essas informações diz que tem mais chance de ser eleito, entre outras.

Segundo Oliveira (1993, p.36):

A informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada. [...] A tomada de decisão refere-se conversão das informações em ação. Portanto, decisão é uma ação tomada com base na análise de informações.

Existe uma clássica distinção entre dados e informações. Oliveira (1993, p.34) define dado como sendo “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

A informação, por sua vez, é mais estruturada. É definida como sendo “o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões” (OLIVEIRA, 1993. p.34)

Cassaro (2003, p.35) corrobora afirmando que “os dados alimentam, dão entrada no sistema, e as informações são produzidas, saem do sistema” podendo ser a entrada para outro sistema de informação. Como exemplo de dados, pode ser citado a quantidade de clientes de uma empresa ou o preço de venda cobrado por determinado item. A lucratividade gerada pelos diversos clientes ou grupo de clientes, que contribui para o gestor decidir, entre outros fatores, qual carteira de clientes incrementar é uma informação.

### **1.3. - Conhecimento**

O entendimento de conhecimento vai além de informações, pois ele além de ter um significado tem uma aplicação. As informações são valiosas, mas o conhecimento constitui um saber. Produz ideias e experiências que as informações por si só não será capaz de mostrar. Se informação é dado trabalhado, então conhecimento e informação trabalhada.. De forma genérica, informar significa comunicar algo a alguém.

Segundo Caixeta (2013), baseado em Probst e outros, conhecimento é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. É construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Dessa forma, podem-se resumir os conceitos de dado, informação e conhecimento a partir de suas características, conforme tabela abaixo:

<b>Tipo</b>	<b>Característica</b>
Dado	<ul style="list-style-type: none"><li>• simples observações sobre o estado do mundo;</li><li>• facilmente estruturados;</li><li>• facilmente obtidos por máquinas;</li><li>• frequentemente quantificados;</li><li>• facilmente transferíveis.</li></ul>
Informação	<ul style="list-style-type: none"><li>• dados de relevância e propósito;</li><li>• requer unidade de análise;</li><li>• exige consenso em relação ao significado;</li><li>• exige necessariamente a mediação humana.</li></ul>
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• informação valiosa da mente humana;</li><li>• inclui reflexão síntese, contexto;</li><li>• de difícil estruturação;</li><li>• de difícil captura em máquinas;</li><li>• frequentemente tácito;</li><li>• de difícil transferência.</li></ul>

Tabela 1: Quadro resumo das características de dados, informação e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Davenport (1998)

## Capítulo 2 – Gestão de Conhecimento

### 2.1. - Principais conceitos

A GC - Gestão do Conhecimento, traduzida de KM - *Knowledge Management*, é um processo para a criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa, ou seja, cria continuamente novos conhecimentos, os dissemina e os perpetua por toda a organização (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Segundo o European Guide to Good Practice in Knowledge Management (2004, parte 5, p.11) “gestão do conhecimento é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”.

Por meio de suas práticas, objetiva organizar de forma estratégica, os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio. Ela também pode ser entendida como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis das organizações (SVEIBY, 1998).

A GC se relaciona com as diferentes vertentes do conhecimento, a partir de dados e informações até a contextualização, categorização, armazenamento, uso, disseminação, correção, compilação e reutilização do conhecimento (ROSSETTI e MORALES, 2007).

Para Sabbag (2009, p. 12), a definição de gestão do conhecimento em organizações é “como um sistema integrado para desenvolver competências humanas e organizacionais, com os objetivos de ampliar o capital intelectual da organização e a sabedoria das pessoas”.

Tanto que, no entendimento de Probst (2002, p.21), mesmo tendo como desafio e expressando um desejo de transformar a empresa em uma organização que aprende (*learning organizations*), os gestores têm aumentado seus esforços para

tratar o conhecimento como recurso gerenciável. Nesse contexto, até mesmo os gerentes mais céticos têm consciência de que só poderão ganhar vantagem competitiva sustentável desenvolvendo a capacidade de aprendizado dos seus funcionários, separadamente e no conjunto.

Segundo Robbins (2004, p.436), uma organização que aprende é aquela que desenvolve a capacidade de mudar e de se adaptar continuamente. O processo de aprendizagem das empresas pode ser compreendido como equivalente ao utilizado pelas pessoas. Evidentemente todas as organizações aprendem, voluntariamente ou não, e em ritmos diferentes, entretanto, algumas conseguem resultados superiores às demais.

A partir das definições acima, pode-se chegar à conclusão que a gestão do conhecimento é responsável pelo fluxo de conhecimento na organização. Os gestores do conhecimento devem garantir que o fluxo de conhecimento aconteça por completo na empresa: socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI).

Gerir e aprender. A diferença entre Gestão do Conhecimento e Aprendizado Organizacional é que a primeira é um processo ativo e diretivo e a segunda trata da mudança na base de conhecimento da organização sem um caráter de intervenção deliberada (CAIXETA, 2013).

## **2.2. - Práticas de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional**

Para Monteiro e Falsarella, a aprendizagem empresarial, ou aprendizagem organizacional, está relacionada ao aprendizado contínuo que, quando aplicado aos processos e produtos de uma empresa, gera valor ao negócio. É um processo de aprendizagem coletivo que faz conhecer mais sobre o negócio, podendo resultar em novos conhecimentos ou novas soluções.



O dicionário Aurélio define aprender como sendo tomar conhecimento, reter na memória, mediante o estudo, a observação ou a experiência. Consta também que aprender é tornar-se apto ou capaz de alguma coisa, em consequência de estudo, observação, experiência, advertência, etc. Para Moresi (2001), o aprendizado é a integração de novas informações em estruturas desconhecidas, de modo a torná-las potencialmente utilizáveis em processos futuros de processamento e de elaboração.

Para desenvolver um projeto de gestão de conhecimento nas empresas, algumas práticas/ferramentas são sugeridas:

- **Biblioteca Digital:** Vídeos, apresentações, áudios, documentos;
- **Comunidades e redes sociais:** Criação e participação de comunidades temáticas, as quais podem hospedar discussões, documentos e contatos das pessoas interessadas no tema;
- **Educação à distância:** LMS (learning management system). Construção e oferta de cursos a distância com aulas multimídia;
- **Content Management System – CMS:** Num só ambiente WEB, páginas institucionais e áreas de notícias podem ser criadas e editadas (via editor WYSIWYG<sup>2</sup>), construindo o Portal Corporativo;
- **Comunicação em tempo real:** Ferramentas de vídeo/áudio conferência com apresentação de slides e outros recursos de interação;
- **Fóruns de discussão:** Ferramenta para criação de fóruns de discussão;
- **Wikis:** Produção e disponibilização de conhecimento de forma rápida e coletiva. Organize a informação técnica ou de grande volume em forma de enciclopédia eletrônica;
- **Blogs:** Compartilhar, comentar, criticar e disponibilizar informações, opiniões, novidades.
- **Tagging:** Possibilidade de usuários classificarem os conteúdos e arquivos de acordo com seu critério.

---

<sup>2</sup> WYSIWYG é o acrônimo da expressão em inglês "What You See Is What You Get", cuja tradução remete a algo como "O que você vê é o que você obtém" (OQVVEOQVO). Significa a capacidade de um programa de computador de permitir que um documento, enquanto manipulado na tela, tenha a mesma aparência de sua utilização, usualmente sendo considerada final a forma impressa.

## Capítulo 3 – Capital Intelectual

Muitos autores afirmam que já vivemos na era da informação, que navegamos pela Terceira Onda de Tofler e que já vê o prenúncio de uma quarta onda, ou seja, a onda da informação, que seguiu as ondas agrícola e industrial.

Autores como Malone, Drucker, Levy, entre outros, afirmam que os clássicos fatores de produção estão perdendo seu status para o capital intelectual e para a informação.

Capital intelectual é a posse de conhecimentos, experiência aplicada, tecnologia organizacional, destrezas profissionais, um conjunto de ativos intangíveis. Isto é, é o conjunto de contribuições não materiais que se entendem como o principal ativo das organizações.

### 3.1. - Capital Intelectual como ativo das empresas

A Gestão do Capital Intelectual é um processo de identificação, compartilhamento e melhor utilização dos conhecimentos de todos em uma empresa, visando maior produtividade e lucratividade.

Conforme Choo (2003, p. 232), "a construção do conhecimento organizacional ocorre quando a organização resolve problemas, cria novos produtos ou processos ou dissemina tecnologias e métodos para além de suas fronteiras". Solução de problemas, criação de novos produtos e disseminação de tecnologias e métodos são todos propósitos de projetos.

Monteiro e Falsarella (2007) entendem que a aprendizagem organizacional se refere à capacidade que uma organização tem de se apropriar do conhecimento que ela mesma busca e produz.

Cientes da importância da Gestão do Capital Intelectual, é preciso saber que tipo de conhecimento é importante para o seu negócio, quais os conhecimentos disponíveis e quais estão faltando. Isto pode ser feito por meio de uma prática chamada Gestão de Competências (cuja abordagem remeteria a um novo trabalho).

## Capítulo 4 – O setor laboratorial no Brasil e em Minas Gerais

O mercado de Medicina Diagnóstica no Brasil, composto pelos prestadores de serviços de apoio ao diagnóstico como as empresas de Patologia Clínica / Medicina Laboratorial, Anatomia Patológica e Radiologia e imagem, possui dinâmicas próprias em seu modo de atuação. Destaca-se uma importante competição de marcas entre os *players* privados deste mercado, isto é, nota-se que um importante fator de escolha do cliente (médico, paciente ou mesmo a operadora) é a reputação da marca da empresa prestadora dos serviços.

Hoje existem, estimados, 16.000 laboratórios e o setor de análises clínicas no Brasil é um dos que mais cresce, tem sido palco de aquisições agressivas, lideradas pelos gigantes Diagnósticos da América (DASA) e Grupo Fleury. Juntos, os dois grupos compraram 40 empresas nos últimos dez anos, fortalecendo suas posições de líderes e transformando a rotina dos laboratórios de pequeno e médio porte num constante desafio. Hoje, também o Laboratório Sabin (Brasília) e Hermes Pardini (Belo Horizonte) estão indo às compras.

Nota-se dentro do mesmo mercado taxas de crescimento diferentes entre seus diversos segmentos, sejam estes de mercado ou de atuação. Empresas de nicho ou especializadas, ainda que possuam um mercado de porte restrito, crescem com taxas significativas quando comparadas ao mercado em geral (e normalmente com margens mais atraentes). O processo de consolidação permitiu visualizar-se maiores expansões geográficas das empresas consolidadoras.

Outra dinâmica deste mercado é o crescimento de integrações verticais no setor. Cada vez mais encontram-se novos laboratórios ou centros diagnósticos próprios de operadoras de saúde, com foco no gerenciamento de custos e da informação, liderados pelas cooperativas médicas.

Estima-se a realização de 1,4 bilhão de procedimentos diagnósticos no Brasil ou 7,43 exames por habitante ao ano. Os beneficiários de saúde privada, 26% da po-

pulação que possui um plano de saúde, respondem por 50% do volume de exames e por 74% do financiamento do setor como um todo.

O mercado de medicina diagnóstica cresceu estimados 8,3% em 2011 em comparação ao ano anterior, sendo puxado pelo maior crescimento do setor privado, com cerca de 12% de crescimento. A saúde suplementar tem cobertura de 26% da população de nosso país, com cerca de 45 milhões de beneficiários de planos médicos. Esta população foi responsável por 50% dos 1,4 bilhão de exames diagnósticos realizados no ano de 2011, porém respondeu por cerca de 74% das receitas geradas, R\$ 13,9 bilhões.

Uma pessoa que esteja no sistema suplementar privado realiza em média 3,1 vezes mais exames que um indivíduo dentro do SUS. Tal variação pode ser sustentada pelo difícil acesso aos procedimentos no setor público (filas de espera) e também pelo uso indiscriminado no ambiente privado; além da maior remuneração unitária neste último.

Um importante ponto é o aumento na utilização dos serviços diagnósticos no futuro, guiado por alguns principais direcionadores tais como o envelhecimento da população (uma pessoa idoso utiliza cerca de três vezes mais os testes diagnósticos quando comparado a um adulto jovem), o aumento de renda e o maior número de empregos formais (crescimento do número de beneficiários de saúde suplementar, que também utilizam estes serviços cerca de três vezes mais que os usuários do sistema público), o maior foco na prevenção de doenças e o maior interesse da população nos cuidados à saúde.

Em termos operacionais, tem-se como principal tendência um direcionamento maior do foco de gestão para a otimização de recursos, com uso de ferramentas de gestão como Lean e Sigma, maior e melhor uso da automação e das tecnologias digitais e o foco crescente nos Sistemas de Gestão da Qualidade. Neste aspecto, a visão será na geração de valor dos processos produtivos como forma de sustentação do negócio (o que inclui gestão do seu conhecimento interno/capital intelectual).

O endosso da desospitalização como benefício aos pacientes deverá criar uma pressão de mercado e de tecnologia para uma maior convergência e integração de procedimentos diagnósticos e terapêuticos, tendência que poderá ser liderada pelos prestadores de serviços de medicina diagnóstica em âmbito ambulatorial.

A integração das especialidades diagnósticas em centros com alta abrangência geram maior conforto aos pacientes (conceito *one-stop-shop*) e maiores possibilidades de otimização de recursos. Como contraponto, existe também um importante crescimento dos segmentos de nichos, com empresas especializadas e subespecializadas. Em qualquer modelo, há uma modificação importante na expectativa dos clientes para um melhor atendimento, maior resolubilidade, facilidades, etc.; pressionando o foco de gestão do técnico também para o cuidado com o cliente.

Ao se olhar para o mercado de medicina diagnóstica deveremos observar a continuação da consolidação em grandes centros, a formação de associações e clusters regionais, o crescimento significativo do mercado de apoio e referência (*business-to-business*) e o surgimento de novos *players*. Em longo prazo, modificações nos modelos de relacionamento comercial devem ocorrer.

Nota-se, portanto, que as dinâmicas atuais pressionam as empresas e o setor como um todo para uma adaptação significativa para seu crescimento e absorção de demanda e tecnologias que estão por vir, novos processos e modelos de gestão, incluindo a gestão de pessoas, informação, conhecimento e capital intelectual.

#### **4.1 – Sobre a empresa pesquisada**

A empresa escolhida foi do setor de medicina laboratorial/diagnóstica, com sede em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais, e atuante também em algumas cidades da região metropolitana. Trata-se de empresa tradicional, com mais de 50 anos de mercado.

## Capítulo 5 – Metodologia

Em linhas gerais, trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, que utilizou caso de prática da utilização de uma plataforma tecnológica (portal) para capacitação, disponibilização e produção de conteúdos, troca e registro de experiências, informações e conhecimento na área específica da empresa/segmento pesquisado.

### 5.1 - Modelo do Estudo

De acordo com o proposto por Vergara (2000), a pesquisa realizada com o objetivo de formular uma Avaliação de Implementação de uma Plataforma no Laboratório Médico XYZ, pode ser classificada considerando-se os seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Segundo Vergara (2000), esta pesquisa caracteriza-se, por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de identificar problemas concretos, acompanhar o processo de implementação de uma plataforma tecnológica para dar suporte à ações de gestão de conhecimento. Ainda Silva E Menezes (2001, p. 21) define a pesquisa aplicada como: "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais". Caracteriza-se também, por um estudo de caso, e por uma pesquisa de campo, já que foi realizada no local onde ocorreu o fato.

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem<sup>3</sup>. Vergara (2000) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

---

<sup>3</sup> Ainda de acordo com a ressalva de não divulgação de dados confidenciais e de caráter estratégico da empresa, vide nota de rodapé 1.

## **5.2 - Estudo de caso**

Esta monografia é um estudo de caso da empresa Laboratório Médico XYZ, por ter sido elaborado a partir dos dados de uma única empresa.

Vergara, afirma que:

estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2000, P. 49).

Silva e Menezes (2001, p. 22), definem a necessidade do estudo de caso como:

"quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

## **5.3 - Coleta de dados**

A coleta de informações da organização foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas e perguntas abertas e reuniões com os principais responsáveis pelo gerenciamento dos setores envolvidos, assim como com outros colaboradores, quando necessário.

Conforme Vergara (2000, p. 49), "a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue".

Objetivando proporcionar maior familiaridade com um problema, envolveu ainda pesquisa bibliográfica que foi realizada com material da Biblioteca da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e da Internet.

Não há nenhuma limitação quanto a informações pesquisadas na empresa, já que o pesquisador tinha liberdade de acesso a informações dentro da organização. No entanto, por razões de sigilo profissional e da estratégia de negócio, foi solicitado que não fossem divulgados: nome comercial e de fantasia da empresa, os nomes dos profissionais envolvidos, algumas ações adotadas na definição do projeto, a execução do projeto em seu detalhamento, divulgação de documentos produzidos e análises completas dos resultados obtidos, dentre outras informações que poderiam expor a empresa e ainda comprometer sua iniciativa como diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foram:

- a) entrevistas\* (via videoconferência ou presenciais);
- b) experiência do autor de participar da definição e implementação do projeto;
- c) relatos de aprendizagem;
- d) registros (sigilosos) de reuniões com sua respectiva produção de documentos (relatórios, planilhas, cronogramas).<sup>4</sup>

\* Os entrevistados foram alguns gestores envolvidos no projeto, como os gerentes de TI, RH, Marketing, Qualidade e Relacionamento.

#### **5.4 - Análise e interpretação dos dados**

Por esta pesquisa ter sido exclusivamente elaborada para uma única empresa, a abordagem utilizada para análise considera que, a interpretação dos dados foi qualitativa. Vergara (2000), a análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada, e posteriormente analisados.

---

<sup>4</sup> Alguns documentos foram autorizados para constar neste trabalho, vide Anexos II a IV.



## Capítulo 6 – Resultados e Análises

Para a implementação do projeto de gestão de conhecimento no Laboratório XYZ, foi necessário responder a uma questão básica: “Quais os campos e temas de conhecimentos fundamentais do meu negócio, necessários para uma estratégia que alcance a minha visão e a sustentabilidade da minha missão? Ou seja, qual é o meu núcleo de competências?” (CAIXETA, 2013).

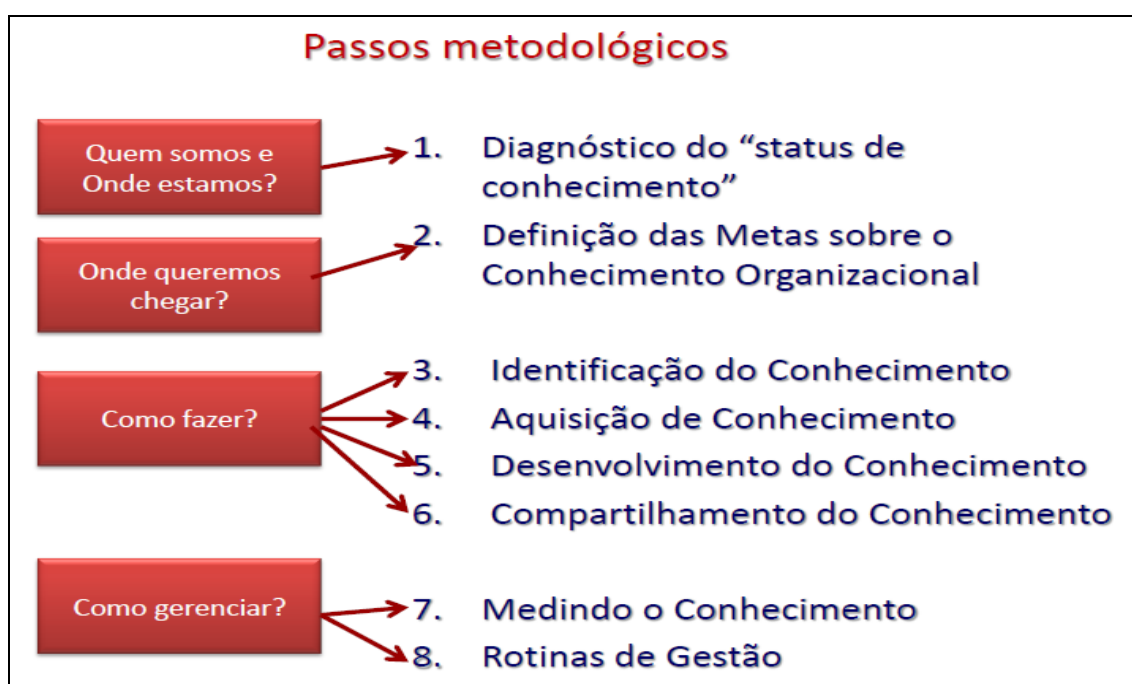


Figura 1. Passos metodológicos para GC

Fonte: CAIXETA, 2013.

Ao responder estas questões, verificou-se que entre os maiores desafios que os gestores da qualidade e de recursos humanos compartilham estão: planejar, executar e gerenciar o plano de treinamento do laboratório, o que inclui o Treinamento Introdutório à Empresa e os obrigatórios PGRSS, Segurança. Desdobram-se dessas demandas reduzir custos e tempo das capacitações, mantendo foco na qualidade dos treinamentos e na promoção da melhoria contínua e ainda implementar, de maneira efetiva, a GC na empresa.

O Laboratório Médico XYZ, confrontado com estas dificuldades, resolveu investir em uma plataforma de gestão de conhecimento de empresa especializada.

Definiu-se como sendo o principal objetivo do projeto tornar o portal como ferramenta para capacitação e gestão do conhecimento do laboratório, permitindo a promoção de capacitações e gestão do conhecimento interno dentro da estratégia de negócio estabelecida e que pudesse dar suporte e acompanhar as perspectivas de crescimento da empresa.

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se um trabalho integrado para levantar demandas entre os gestores de RH, Qualidade e TI da empresa, para garantir a escolha da plataforma mais adequada tecnologicamente e com recursos necessários para suportar o projeto. Escolhida a plataforma, esta foi implementada respeitando-se a identidade visual do site, mantendo padrão para o usuário final. Foram definidos e produzidos cursos e vídeo-aulas, criados e disponibilizados POPs<sup>5</sup>, comunidades de prática e áreas para organizar e compartilhar o nosso conhecimento. O XYZ está com a plataforma implantada e em fase piloto.

A fundamentação teórica está alicerçada na revisão da literatura sobre gestão do conhecimento. Considerando-se o tipo de organização objeto deste estudo, utilizou-se o modelo de gestão do conhecimento em três fases – aquisição e geração do conhecimento; disseminação, compartilhamento e transferência do conhecimento e registro do conhecimento ou construção da memória –, conforme Vasconcelos e Ferreira (2002).

Foi proposto pelo autor um modelo de oferta de programas de capacitação que explora as possibilidades das soluções disponíveis na plataforma tecnológica escolhida pelo XYZ, utilizando de mecanismos capazes de promover interação, integração e capacitação dos colaboradores. O quadro abaixo e o texto a seguir descrevem este modelo:

---

<sup>5</sup> POP, ou Procedimento Operacional Padrão, é um documento que define os passos a serem seguidos para execução de determinada atividade/tarefa.

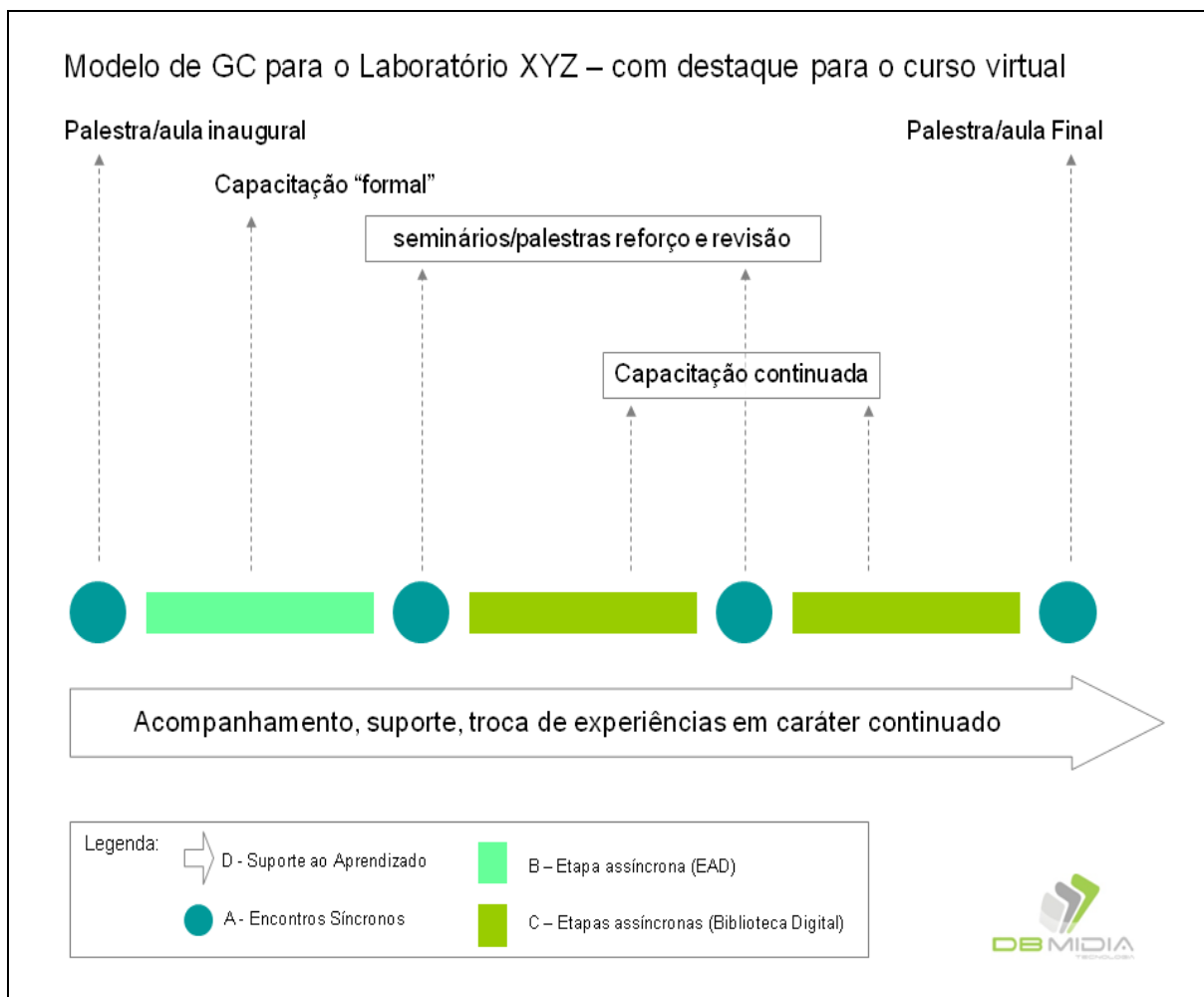


Figura 2. Modelo para GC e EaD no XYZ  
 Fonte: autor, 2012.

Atividades e possibilidades de GC e capacitação com a implementação do portal, de acordo com modelo de participação:

## ENCONTROS SÍNCRONOS

A - Seriam momentos em que todos os envolvidos estariam reunidos, mesmo que virtualmente, participando de um treinamento, assistindo uma palestra de um especialista, ou se reunindo para discutir a situação das unidades, por exemplo.

- Videoconferências - para que sejam realizadas videoconferências (reuniões virtuais) com suas unidades geograficamente dispersas (gestores, coordenadores, outros).
- Transmissão de palestras/aulas - para dar agilidade na disseminação de informações. Mesma clareza e nivelamento de informação para todos os pontos.

Além de aproximar a Comunidade ZYX e criar um canal sofisticado de ensino telepresencial, os vídeos transmitidos poderiam ser gravados (reter o conhecimento na sua produção), editados e disponibilizados para consulta posterior para quem não pôde assisti-los ao vivo, ou ainda revisão dos treinamentos .

## ETAPAS ASSÍNCRONAS

São os momentos em que os envolvidos não precisariam estar reunidos. Poderiam acessar os conteúdos de capacitação a qualquer momento.

### B - Campus Virtual XYZ (Cursos online)

Servirá como suporte para a capacitação linear (onde existe a necessidade de um princípio, meio e fim da passagem do conteúdo). Este portal será extremamente útil para a disponibilização de cursos online que pode inclusive intercalar momentos de capacitação síncrona (aulas ao vivo) com um intervalo de tempo até a próxima aula, por exemplo. Mas sem deixar de oferecer atividades.



The image shows a screenshot of a video player interface. At the top, there is a blue header with the text "TI - Treinamento Introdutório". Below this, the main content area has a white background. On the left, there is a video player showing a woman with dark hair, wearing a dark top, sitting at a desk with a laptop. To the right of the video player, there is a vertical grey bar with the word "OBJETIVO" written vertically. To the right of the video player, there is a white box with text describing the objective of the course. The text reads: "Integrar os novos colaboradores **XYZ** à nossa empresa, proporcionando conhecimentos para desenvolverem seus talentos, fazendo uma integração de suas experiências com a nova realidade de trabalho." Below this, it says: "Conhecer procedimentos organizacionais, nossos valores, normas, regras, o ambiente altamente focado em qualidade e na excelência em prestação de serviços em medicina laboratorial." At the bottom right of the white box, the word "INTEGRAÇÃO" is written in red. The video player interface includes a progress bar at the bottom, showing the video is at 0:02:41 / 0:07:16. There are also social media sharing buttons for Twitter and Facebook.

Figura 3. Curso Treinamento Introdutório  
Fonte: autor, 2012.

Biblioteca digital

**Laboratório Médico XYZ**

Home Biblioteca Digital Notícias Logout

## Gestão da Qualidade em Coleta - Módulo 1

04 jun, 11:52 | Por Administrador

Tweetar Curtir

RDC No. 302,  
de 13 de Outubro de 2005

“Regulamento Técnico para funcionamento dos serviços que realizam atividades laboratoriais, tais como Laboratório Clínico, e Posto de Coleta Laboratorial”.

0:02:41 / 0:07:16

Figura 4. Curso Treinamento Gestão da Qualidade em Coleta – Módulo 1  
Fonte: autor, 2012.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

# Uso do Sistema

## Requisição de Materiais

Windows Internet Explorer

http://www/

Cadastro de requisição de centro de custo

Fórum Sobre Ajuda Sair

Menu Início Estoque Requisição

**Dados da requisição**

Numero Requisição: 
 Centro de custo: 
 Processo:

Data prevista rec.: 
 Hora prevista rec.:

Requirante: 
 Observação:

Data da requisição:

Hora da requisição:

Status:

Incluir item:  Incluir produto:

Tipo	Descrição	Referência	Quantidade	Status

Shift Consultoria e Sistemas - Fone/Fax: +55 17 2136-1555

Copyright © 2012

Figura 5. Curso Uso do Sistema Interno do XYZ  
Fonte: autor, 2012.

### C) Biblioteca Digital

Poderão ser disponibilizados materiais complementares para dar suporte aos momentos síncronos e assíncronos, ou ainda abordando outros temas de interesse do XYZ:

Exemplos de materiais passíveis de disponibilização na biblioteca digital:

- Vídeo-aulas;
- Palestras gravadas;
- Entrevistas;
- Documentos (coletivos);
- Itens de uma determinada comunidade;

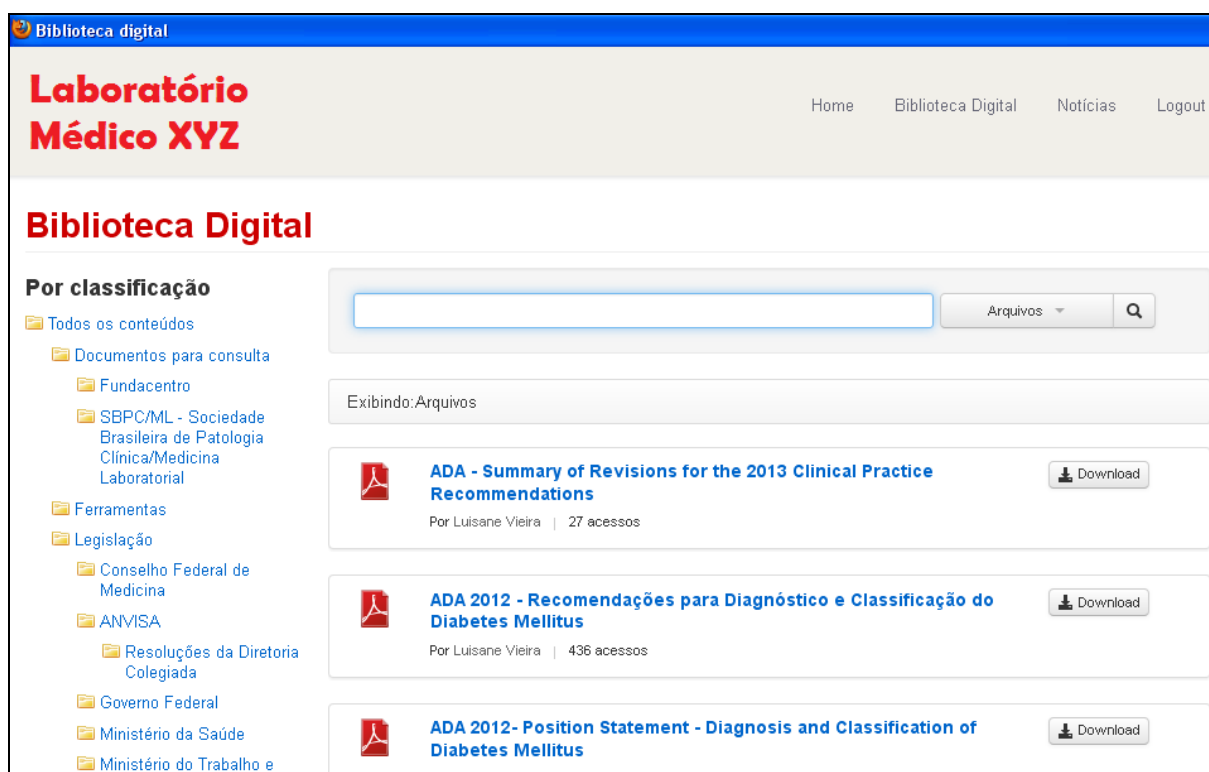


Figura 6. Biblioteca digital do portal  
Fonte: autor, 2012.

### D) Suporte ao aprendizado e troca de experiências

É necessário dar ainda suporte aos usuários para que possam usufruir a plataforma e os recursos disponibilizados da melhor forma. As dúvidas, tanto de uso dos recursos quanto às capacitações do XYZ podem ser esclarecidas de diversas formas:

- Através de contato direto com um suporte do XYZ;

- Postando a dúvida num fórum e aguardando que o suporte ou os próprios colegas o ajudem
- E ainda fazendo parte de uma comunidade, onde reunirá diversos interessados no mesmo assunto e todos podem inclusive contribuir para a evolução do acervo.

Como resultados preliminares, já que o estudo encontra-se em fase piloto:

<b>Recurso</b>	<b>Índice / Quantidade</b>	<b>Tipo</b>
Novos funcionários treinados na plataforma	100%	Treinamento Introdutório
Documentos produzidos	42	<u>POPs</u>
Cursos totalmente baseados na plataforma	1	Treinamento Introdutório e Sistema de Cadastro

Tabela 2. Recursos e índices alcançados  
Fonte: autor, 2012.

<b>Redução de tempo</b>	<b>De</b>	<b>Para</b>
Treinamento Introdutório	8 horas	1h30
Dedicação de profissional do RH para ministrar os treinamentos	100%	80%

Tabela 3. Redução de tempo nas atividades  
Fonte: autor, 2012.

Pode-se verificar pelos resultados obtidos nessa fase piloto do projeto, que a adoção do modelo da plataforma de gestão de conhecimento se adequa como instrumento de melhoria contínua pelos impactos na qualidade alcançados: redução no tempo dos treinamentos, padronização e nivelamento das informações, apropriação do conhecimento pela empresa.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho realizado no Laboratório XYZ, não teve a pretensão de detalhar o que são e as formas de gestão de conhecimento, mas sim apontar um caminho seguido por uma empresa de segmento específico quanto à utilização de ferramentas e técnicas para capacitação e gestão do seu capital intelectual e a percepção dos benefícios que podem ser obtidos caso essa prática seja utilizada.

Desta forma, entende-se que a Gestão do Conhecimento em empresas demonstra como é possível, seguindo-se processos e critérios específicos, alavancar o desempenho e os resultados obtidos na utilização de uma plataforma tecnológica. A Gestão do Conhecimento torna-se ainda mais importante para essa organização a partir do momento em que ela utiliza desses recursos para promover capacitação, troca de experiências, erros e acertos, aprendizado organizacional e retenção do conhecimento, além da gestão (retenção) do conhecimento interno da empresa.

Frente a essa “visão econômica” do caso estudado, como objetivos secundários, espera-se fazer com que o uso do portal possa ser demandado por outros setores, como qualidade, TI, segurança e demais, considerando que esta conquista de novos “parceiros internos” aumentará a justificativa para o uso e manutenção do serviço e criação de novos materiais, produção de mais conhecimento interno e consequente apropriação deste conhecimento pela empresa.

Outro desafio é manter as informações atualizadas e fidedignas já que as mudanças são constantes e necessárias. Atualizar e incentivar o uso são ações importantes para a manutenção do interesse e participação. Não há como manter as pessoas interessadas se não existir confiança no processo e nas informações. Criar desafios, identificar desvios, reconhecer os resultados obtidos pelas pessoas, promover a recompensa e o reconhecimento público e imediato dos bons trabalhos farão parte do cotidiano dos gestores.



## Limitações do trabalho

Existem limitações do trabalho e conseqüentemente seus resultados, haja vista que, das ações de GC que seriam suportadas pela plataforma tecnológica, somente algumas foram implementadas (determinadas pelo cliente na fase piloto de utilização do portal). Dessa forma, não há resultados para todas as ações propostas inicialmente, da avaliação de todos os recursos da plataforma.

Alguns percalços ocorreram no decorrer da pesquisa, como a mudança de algumas gerências envolvidas no projeto, o que prejudicou a aquisição de informações e, cada mudança, implicava em novas reuniões para apresentação da plataforma, recursos e alinhamento com as estratégias de utilização dos novos gestores.

## Recomendações de novos estudos

Foram identificadas práticas compatíveis com o modelo teórico da gestão do conhecimento, os processos de aprendizagem organizacional e os fatores favoráveis e desfavoráveis à gestão do conhecimento. Dessa forma, recomendamos que sejam feitos novos estudos, principalmente em relação aos recursos que estão disponíveis mas ainda não foram utilizados pelo Laboratório, e ainda revisão dos resultados alcançados nessa fase piloto.

## Considerações finais

A adoção das ações de capacitação explanadas nesse trabalho pode diminuir tempo de execução, custos, aumentando grau de assertividade e gerando confiança da equipe no desenvolvimento de novos trabalhos. Pelos resultados obtidos nessa fase piloto do projeto, concluímos que o modelo da plataforma de gestão de conhecimento se adequa como instrumento de melhoria contínua pelos impactos na qualidade alcançados: redução no tempo dos treinamentos, padronização e nivelamento das informações, apropriação do conhecimento pela empresa.

## REFERÊNCIAS

- A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PRÁTICA. Disponível em <<http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/view>>. Acesso em 01 jan. 2013.
- ALVARENGA, Lídia. **Representação do conhecimento na perspectiva da ciência da informação em tempo e espaço digitais**. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 15, 1º sem. 2003.
- ALVARENGA NETO, Rivadavia Correa Drummond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica**. Ci. Inf. vol.39 no.2, Brasília: May/Aug. 2010.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional**. Enc.Bibli: R.Eletr.Biblioteconomia e Ciência da Informação. Florianópolis, n.esp.,1ºsem. 2006.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A questão da informação**. São Paulo em Perspectiva, v. 8, n.4, out./dez. 1994.
- \_\_\_\_\_. **A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços da informação**. Ciência da Informação, Brasília, v. 25, n.3, 1996.
- BAX, Marcello Peixoto. **Sistemas de Gestão de Conteúdo**. Belo Horizonte, 2012, 186 p. Apostila do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação - Escola de Ciência da Informação da UFMG.
- BERTOLIN, A. P. G. *et al.* **O registro de lições aprendidas como boa prática para disseminar o conhecimento em equipes de projeto**. Estudo de caso: Gerência de Sistemas do Instituto Curitiba de Informática. 40 f. Relato técnico, 1º Fórum, MBA em Gestão de Projetos – ICI, Fundação Getúlio Vargas, Curitiba, 2009.
- BRITO, Antônio Carlos. **Gestão do Conhecimento ajuda a Gestão de Projeto**. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br/blog/Lists/Postagens/Post.aspx?List=b2b6952d%2D29c2%2D4624%2Da3d1%2Dc2d79dda6ca4&ID=279>>. Acesso em 16 mar. 2013.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; DINIZ LEITE, João Batista; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAIXETA, Mário Lúcio. **Gestão do Conhecimento**. Belo Horizonte, 2013, 210 p. Apostila do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação - Escola de Ciência da Informação da UFMG.

CASSARO, Antônio Carlos. **Sistemas de informação para a tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo. Pioneira Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CHOO, Chun Wei; ROCHA, Eliana. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2006.

CURRY, A.; MOORE, C. **Assessing information culture: an exploratory model**. International Journal of Information Management, v. 23, n. 2, p. 91-110, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para ter sucesso na era da informação**. 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIBELLA, Anthony; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Educator, 1999.

EDMONDSON, Amy C. Estratégias para aprender com erro. **Harvard Business Review**, São Paulo, 74 ed. Brasil, p.26-33, abr. 2011.

EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARTIZATION (CEN). **European Guide to Good Practice in Knowledge Management - Part 5**. Bruxelas: CEN, 2004.

GATTONI, Roberto Luís Capuruço. **Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação – um caso prático**. 2000. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento aplicada à prática da gerência de projetos**. Belo Horizonte: FUMEC-FACE, A/Arte, 2004.

GUIMARÃES, Geraldo; RETCHMAN, Marcos; NETTO, Roberto L. **Nova Estrutura – Reinventando sua empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

GOMEZ, Maria Nélide González de. **Metodologia de pesquisa no campo da ciência da informação**. Datagramazero. v1, n. 6. dez. 2000.

\_\_\_\_\_. **O objeto de estudos da ciência da informação: paradoxos e desafios**. Cl. Inf., Brasília, v. 19, n. 2, p. 117- 122. jul./dez. 1990.

\_\_\_\_\_. **Para uma reflexão epistemológica acerca da Ciência da Informação.** Perspectiva em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v.6, n.1, p. 5-18, jan./jun.2001.

INÁCIO, Sandra Regina da Luz. Requisitos para Projetos de Gestão de Conhecimento. Disponível em <[www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/requisitos-para-projetos-de-gestao-do-conhecimento-4881/artigo/](http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/requisitos-para-projetos-de-gestao-do-conhecimento-4881/artigo/)>. Acessado em: em 02 jan. 2013.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Métodos científicos.In; \_\_\_\_\_. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1986. p. 40-85.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **A construção social do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Ed. Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. cap. 1 e 2.

MAFRA PEREIRA, Frederico Cesar. **Estratégia e Informação.** Belo Horizonte, 2013, 192 p. Apostila do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação - Escola de Ciência da Informação da UFMG.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman: 2000.

MONTEIRO, Nabor Alves; FALSARELLA, Orandi Mina. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.12, n.2, p.81-97, mai/ago. 2007.

MORESI, E. A. D. **O contexto organizacional.** IN: TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva.* Brasília: UnB, 2001. p.59-91.

NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. **Introdução à Gestão da Informação.** Belo Horizonte, 2012, 122 p. Apostila do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação - Escola de Ciência da Informação da UFMG.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. O líder sábio. **Harvard Business Review**, São Paulo, 70 ed. Brasil, p.24-33, mai. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. **Fundamentos Teóricos da Informação.** Belo Horizonte, 2012, 126 p. Apostila do Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação - Escola de Ciência da Informação da UFMG.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), INC. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK). 4 ed. Pennsylvania: Project Management Institute Inc., 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7 ed. Prentice Hall: 2004.

ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., V. 36, n. 1, p.124-135, Brasília, 2007.

SABBAG, Paulo Y. Gerir projetos requer gerir conhecimentos. **Revista Mundo Project Management**. Ano 5, n. 27, jun-jul 2009.

SANTOS, Márcio José dos; Paula, Claudio Paixão Anastácio de. **Gestão do conhecimento no contexto da gestão escolar: estudo de caso de uma escola pública**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, Número Especial , p. 159-174, out. 2012.

Saracevic, T. (2009). Information science. In: Marcia J. Bates and Mary Niles Maack (Eds.) Encyclopedia of Library and Information Science. New York: Taylor & Francis. pp. 2570-2586.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **The Corporate Culture Survival Guide**. New and Revised Edition edition. Jossey-Bass, 2009.

TAMMARO, Anna Maria; SALARELLI, Alberto. **A Biblioteca digital**. Tradução de Antônio Agenor Brinquet de Lemos. Brasília: Brinquet de Lemos, 2008).

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L.; FERREIRA, Marta A. T. **O Processo de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento em Empresas Mineiras de Vanguarda**. In: XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, anais...21-25 setembro, Salvador, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## Anexo I - Roteiro de entrevista com alguns gestores envolvidos

### Roteiro de entrevista

- 1 - O Laboratório XYZ possui um planejamento estratégico definido?
- 2 - Nesse planejamento estratégico estão previstas ações para gestão do conhecimento e capital intelectual da empresa?
- 3 - Quais as perspectivas de mercado para o futuro da organização?
- 4 - O que pode ser mudado dentro da empresa com a utilização de uma plataforma tecnológica para dar suporte às ações de capacitação e gestão do conhecimento?
- 5) Quais os recursos desejáveis na plataforma para ações de capacitação, interação e gestão do conhecimento interno?
- 6) Dentre esses recursos, quais seriam considerados de implementação / disponibilização prioritária?
- 7) Quais ações de capacitação e gestão de conhecimento seriam prioritárias para implementação na primeira fase do projeto (fase piloto)?

## Anexo II - Atividades Iniciais e responsabilidades – quadro resumo

<b>Projeto:</b> Portal Capacitação e interação equipes e produção conteúdos		
<b>Cliente:</b> Laboratório XYZ		
<b>Documento:</b> Cronograma e atividades_inicial_resumido	versão: 1.0	Data: 23/04/2012

Tarefas	Envolvidos	Prazo	Observações
Aprovação da proposta comercial	DB e TI	2 semanas	
Reunião para alinhamento do escopo, prazos e orientações iniciais	Todos	2 semanas	
Definição do layout (parte visual) do portal - quem entrega e prazo	DB, TI e MKT	2 semanas	Definição da identidade visual e hierarquia da informação (pode ser igual ao site hoje existente ou entregue pelo cliente/agência)
Entrega de prévia da identidade visual para aprovação	TI e MKT	3 semanas	após aprovação layout pelo XYZ
Treinamento inicial para as pessoas responsáveis pela manutenção do portal (facilitadores)	DB e TI	1 semana após sistema no ar	creio que RH e MKT deveriam participar, pois vão definir, inserir e dar manutenção nos conteúdos das páginas
Integração do acervo do portal Wikilab ao portal XYZ	DB	2 semanas	após sistema estar no ar
Definição dos cursos que serão elaborados e prazos para gravação e entrega dos materiais complementares	Todos	2 semanas	Previstos 2 - Adequação de material instrucional de conteudistas (instrutores ou terceiros) para cursos on-line (baseados em videoaulas) para adaptar o conteúdo de um curso (slides; apostilas; textos) para a linguagem da Web (inclui edição de vídeos de até 2 horas, por curso) Inicialmente pensados um curso de Qualidade em Coleta e outro de Ambientação (para novos empregados)
Elaboração dos roteiros dos cursos	DB, RH e MKT	2 semanas	

Produção dos materiais complementares dos cursos	RH e MKT	4 semanas	prazo dependerá da prioridade para disponibilização dos cursos no portal e ainda se serão construídos simultaneamente ou desvinculados de prazo um do outro
Gravação dos vídeos dos cursos	DB, RH e MKT	4 semanas	idem acima
Elaboração dos cursos e disponibilização no sistema	DB	4 semanas	idem acima
Definição das palestras (vídeo-aulas) e prazos para gravação - Wikilab	DB, GQ	2 semanas	Previstas 5 - Gravação, edição e codificação de vídeos (palestras) e sincronização de slides, de até 1 hora cada, para disponibilização e codificação para biblioteca digital.
Entrega dos slides das vídeo-aulas	GQ	4 semanas	
Gravações das vídeo-aulas	DB e GQ	4 semanas	
Elaboração das vídeos-aulas e disponibilização no sistema	DB	4 semanas	a partir da gravação e entrega de todos os materiais pelo cliente
Definição das palestras (vídeo-aulas) e prazos para gravação - XYZ	DB, RH, MKT	4 semanas	Previstas 2 - Gravação, edição e codificação de vídeos (palestras) e sincronização de slides, de até 1 hora cada, para disponibilização e codificação para biblioteca digital. (não inclui transmissão)  Conteúdos próprios que o XYZ julgue necessário disponibilizar (uso restrito ao XYZ)
Entrega dos slides das vídeo-aulas	RH, MKT	4 semanas	
Gravações das vídeo-aulas	DB, RH, MKT	4 semanas	
Elaboração das vídeos-aulas e disponibilização no sistema	DB	4 semanas	a partir da gravação e entrega de todos os materiais pelo cliente
Definição do tema e data do evento virtual	Todos	8 semanas	Transmissão avulsa de evento, palestra ou treinamento ao vivo via Internet, para até 30 pontos simultâneos, evento de até 4 hs (produção para biblioteca digital)
Elaboração do material para o evento virtual (slides em PPT)	?	8 semanas	elaboração e entrega do PPT da palestra pelo setor responsável pelo evento (RH, MKT, TI ou GQ)
Transmissão do evento para os laboratórios	DB	?	na melhor agenda do XYZ

<b>Legenda - Envolvidos / Responsáveis</b>	
DB	DBMídia/Diógenes
TI	Ger.TI XYZ / João
RH	Ger.RH XYZ / Maria
Mkt	Ger.Marketing / Joana
GQ	Ger.Qualidade XYZ / Antônia



## Anexo III - Cronograma e detalhamento das atividades



**Laboratório  
Médico XYZ**

<b>Projeto:</b> Portal de Capacitação XYZ		
<b>Cliente:</b> Laboratório XYZ		
<b>Documento:</b> Cronograma de execução e atividades		
<b>Elaboração</b>	DBMídia – Diógenes Bráz	<b>Versão Atual:</b> 3.0
<b>Aprovação</b>		<b>Data:</b> dd/mm/aa

### 2) Histórico de alterações

Versão	Data	Autor	Descrição
1.0	23/04/2012	Diógenes Bráz	Elaboração inicial do documento
2.0	11/05/2012	Diógenes Bráz	Revisão documento e cronograma
3.0	07/02/2013	Diógenes Bráz	Revisão documento e cronograma

### 2) Abstrato

Este documento trata do cronograma inicial e das atividades (básicas) que serão desenvolvidas no projeto Portal de Capacitação XYZ, que disponibilizará um portal, via web, que dará suporte para capacitação, ferramentas para interação e integração de equipes e produção de conteúdos instrucionais e institucionais.

Cada processo poderá envolver esforço de um ou mais indivíduos ou grupos de indivíduos dependendo das necessidades das atividades. Serão definidas e sequenciadas as atividades do cronograma com as suas respectivas datas previstas e precedências, os marcos dos projetos e a duração das atividades para a elaboração e controle do cronograma final.

As tarefas e prazos aqui descritos poderão sofrer modificações, de comum acordo entre as partes, tendo como base os seguintes modelos:

- 3) Cronograma de execução\_linha de tempo do projeto
- 4) Atividades\_detalhamento e prazos

### 3) Cronograma de Execução

O cronograma do projeto é de 18 (dezoito) meses, sendo 6 (seis) meses de uso piloto e 12 (doze) meses de uso comercial.

O cronograma inicial (e atividades) foi definido em conjunto com o Sr. João, em 07/05/2012

Em reunião com Antônia Silva, Maria Silva e Sílvio Silva, em 16/01/13, foi definida a continuidade do projeto, manutenção do escopo e atividades e alteração do cronograma, conforme abaixo.

O acompanhamento do cronograma das atividades será via arquivo formato MS-Project.

### 4) Atividades – Detalhamentos e prazos

Tarefa	Tarefas	Envolvidos	Prazo	Datas	Observações
1	Aprovação da proposta comercial	DB e TI		Final 01/08/13	Aguardando reunião interna com Florinda (Financeiro XYZ)
2	Reunião para alinhamento do escopo, prazos e orientações iniciais	Todos	1 semana	14/02/13	
3	Definição do layout (parte visual) do portal – será entregue pelo XYZ, assim como as regras de aplicação da marca	DB, TI e MKT	1 semana	15/02/13 a 22/02/13	Definição da identidade visual e hierarquia da informação (pode ser igual ao site hoje existente ou entregue pelo cliente/agência)
4	Entrega de prévia, pela DBMídia, da identidade visual implementada para aprovação	DB, TI e MKT	2 semanas	22/02/13 a 08/03/13	Após aprovação layout pelo XYZ
5	Treinamento inicial para as pessoas responsáveis pela manutenção do portal (facilitadores)	DB e TI	1 semana após 4.4 (sistema no ar)	11/03/13 a 15/03/13	Creio que RH e MKT deveriam participar, pois irão definir, inserir e dar manutenção nos conteúdos das páginas
6	Integração do acervo do portal Wikilab ao portal XYZ	DB	2 semanas	15/03/13 a 22/03/13	Após sistema estar no ar

7	Definição dos cursos que serão elaborados e prazos e datas para gravação e entrega dos materiais complementares  Inicialmente pensados um curso de Qualidade em Coleta e outro de Ambientação (para novos empregados)	Todos	1 semana	15/02/13 a 22/02/13	Previstos 2 - Adequação de material instrucional de conteudistas (instrutores ou terceiros) para cursos on-line (baseados em vídeo-aulas) para adaptar o conteúdo de um curso (slides; apostilas; textos) para a linguagem da Web (inclui edição de vídeos de até 2 horas, por curso)
8	Elaboração dos roteiros dos cursos	DB e RH	1 semana	22/02/13 a 08/03/13	
9	Produção dos materiais complementares dos cursos (ppt, docs e avaliações)	RH e MKT	2 semanas	22/02/13 a 15/03/13	Prazo dependerá da prioridade para disponibilização dos cursos no portal e ainda se serão construídos simultaneamente ou desvinculados de prazo um do outro
10	Gravação dos vídeos dos cursos	DB, RH	1 semana	08/03/13 a 16/03/13	idem acima
11	Elaboração dos cursos e disponibilização no sistema	DB	2 semanas	16/03/13 a 29/03/13	idem acima
12	Definição das palestras (vídeo-aulas) e prazos para gravação - <b>Wikilab</b>	DB, GQ	2 semanas	15/02/13 a 01/03/13	Previstas 5 - Gravação, edição e codificação de vídeos (palestras) e sincronização de slides, de até 1 hora cada, para disponibilização e codificação para biblioteca digital.
13	Entrega dos slides das vídeo-aulas	GQ	3 semanas	01/03/13 a 15/03/13	
14	Gravações das vídeo-aulas	DB e GQ	3 semanas	15/03/13 a 30/03/13	
15	Elaboração das vídeos-aulas e disponibilização no sistema	DB	4 semanas	30/03/13 a 30/04/13	A partir da gravação e entrega de todos os materiais pelo cliente

16	Definição das palestras (vídeo-aulas) e prazos para gravação - XYZ Conteúdos próprios que o XYZ julgue necessário disponibilizar (uso restrito ao XYZ)	DB, RH, MKT	1 semana	15/02/13 a 01/03/13	Previstas 2 - Gravação, edição e codificação de vídeos (palestras) e sincronização de slides, de até 1 hora cada, para disponibilização e codificação para biblioteca digital. (não inclui transmissão)
17	Entrega dos slides das vídeo-aulas	RH, MKT	2 semanas	01/03/13 a 15/03/13	
18	Gravações das vídeo-aulas	DB, RH, MKT	2 semanas	15/03/13 a 30/03/13	
19	Elaboração das vídeos-aulas e disponibilização no sistema	DB	2 semanas	30/03/13 a 30/04/13	A partir da gravação e entrega de todos os materiais pelo cliente
20	Definição do tema e data do evento virtual	Todos	8 semanas	01/04 a 30/04	Transmissão avulsa de evento, palestra ou treinamento ao vivo via Internet, para até 30 pontos simultâneos, evento de até 4 hs (produção para biblioteca digital)
21	Elaboração do material para o evento virtual (slides em PPT)	?	8 semanas		Elaboração e entrega do PPT da palestra pelo setor responsável pelo evento (RH, MKT, TI ou GQ)
22	Transmissão do evento para os laboratórios	DB	?		Na melhor agenda do XYZ

### 5) Partes interessadas

Legenda - Envolvidos / Responsáveis	
DB	DBMídia e Wikilab / Diógenes Bráz
TI	Ger.TI XYZ / João Silva
RH	Ger.RH XYZ / Maria Silva
Mkt	Ger.Marketing XYZ / Joana Silva
GQ	Ger.Qualidade XYZ / Mariana Silva
RE	Relacionamento – Silvio Silva



**Laboratório  
Médico XYZ**

**6) Aprovação**

Aprovador	Assinatura	Data
João Silva		dd/mm/aa

# Anexo IV - Acompanhamento do cronograma via software

## Projeto XYZ - Cronograma - Acompanhamento via MS-Project

