

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI – UFSJ
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA – UFSJ
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

GESTÃO DO CONHECIMENTO:
Uma Abordagem Conceitual e Suas Vantagens Para a Gestão Pública

FABIANNE GLAYCE FERREIRA DE MATOS

SÃO JOÃO DEL REI, 2018.

FABIANNE GLAYCE FERREIRA DE MATOS

GESTÃO DO CONHECIMENTO:

Uma Abordagem Conceitual e suas Vantagens Para a Gestão Pública

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, da Universidade Federal de São João Del Rei, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Eugênio Afonso Pinto Merhi

São João Del Rei, 2018.

RESUMO

A gestão do Conhecimento é um tema que vem despertando o interesse de muitos pesquisadores nas últimas décadas. Por se tratar de um tema abrangente, as publicações sobre o processo de GC apresentam contribuições multidisciplinares, comprovando sua importância atual. Esta pesquisa tem por objetivo conceituar este processo, analisar o conhecimento em suas formas tácito e explícito e propor a criação de um Protocolo de Atendimento para os serviços de Fisioterapia no município de Antônio Dias-MG utilizando as etapas do processo de Gestão do Conhecimento. Para alcançar estes objetivos, este artigo é orientado por uma pesquisa teórico-conceitual. Os resultados desta pesquisa apontam que o processo de GC é constituído de cinco etapas: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento e quando bem executado, possibilita ações estratégicas com vantagens de serviços mais dinâmicos, de menores custos com melhoria do desempenho das organizações públicas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento e Gestão Pública, Protocolo de Atendimento Fisioterápico.

ABSTRACT

Knowledge Management (KM) is a subject that has aroused the interest of many researchers in the last decade, being great part of contributions driven by steps, named KM process. Because it is an embracing theme, publications about KM process have multidisciplinary contribution and, thus, this research aims to conceptualize this process, analyzing tacit knowledge and explicit knowledge, and also propose the creation of a care protocol for physiotherapy services in the municipality of Antonio Dias-MG using the steps of the knowledge management process. To reach these goals, this article is oriented by a theoretical-conceptual research. The results indicate that the KM process consists of five stages: identify, create, store, to share and to apply the knowledge and when well executed enables strategic actions with advantages of more dynamic services of lower costs with improvement of the performance of public organizations.

Keywords: Knowledge Management and Public Administration, Physiotherapy care protocol.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) é um processo sistemático e está apoiada na disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional e soluções estratégicas, garantindo que os conhecimentos sejam melhorados e eficientemente empregados tanto nos serviços prestados por organizações públicas quanto privadas.

Como vivemos em constantes mudanças com a globalização, compartilhar o conhecimento é de grande valor, possibilitando às organizações ter soluções eficientes para o seu crescimento e desenvolvimento. A GC proporciona o sucesso dos processos organizacionais dos serviços públicos, pois a sociedade tem se tornado cada vez mais exigente por serviços de qualidade.

As organizações públicas são caracterizadas pelo “burocratismo” (excessivo controle de procedimentos), gerando uma administração engessada, complicada e desfocada do país e do contribuinte (CARBONE et al., 2009).

Os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na gestão do conhecimento (DRUCKER, 2001).

A gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de atividade que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando a utilização na consecução de seus objetivos (SILVA; RIBEIRO, 2009).

Ainda hoje, percebe-se que em muitos serviços públicos há uma administração clássica, formada por obediência de hierarquias, ou seja, o gestor é quem sempre tem a palavra final das decisões, com rotinas de trabalho, sem troca de informações intelectuais individuais e nem do compartilhamento do conhecimento coletivo, o que pode dificultar a transferência de informações. Os colaboradores, dentro das organizações, repetem erros, fazem trabalhos duplicados e na maioria das vezes não sabem o que o cliente deseja ou necessita não sendo capazes de oferecer novos serviços; nem as boas ideias são compartilhadas, ficam restritas a um determinado departamento. Ainda, a organização pode depender de um indivíduo chave, que é aquele que detém todo o conhecimento para um bom desempenho da organização.

Então, porque não explorar e inserir a gestão do conhecimento nas organizações como forma de ação estratégica para desenvolvimento e eficiência dos serviços do

conhecimento. Pode-se, ainda, criar novas ideias, novos serviços, novas metas e novas políticas que, conseqüentemente, elevará a qualidade de vida social, dentro e fora da empresa, seja ela pública ou privada. A Gestão do Conhecimento busca complementar e oferecer novas oportunidades de inovação e ações estratégicas nas organizações, impactando significativamente na motivação e na criatividade dos colaboradores.

Cada vez mais a Gestão do Conhecimento é uma realidade, pois o conhecimento de uma empresa não a torna mais competitiva, mas sim, é o seu gerenciamento que faz a diferença. O conhecimento tem um valor estratégico para as organizações; estas sempre devem estar aprendendo sobre o setor que atuam, melhorando, modificando e reciclando.

Este trabalho visa demonstrar, através da exploração dos referenciais teóricos, o conceito de gestão do conhecimento, suas vantagens e de como ela pode ajudar a melhorar a qualidade dos serviços nas organizações públicas, elevando o desempenho organizacional por meio da disseminação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos. Apresentar como o conhecimento pode ser efetivamente empregado numa organização, além de demonstrar que, quando existe troca de experiências e conhecimentos constantes dentro de uma organização, há, de fato, uma contribuição de resultados positivos.

Com o estudo realizado a respeito deste tema será proposto a criação de um Protocolo de Atendimento para os serviços de Fisioterapia no município de Antônio Dias, com o objetivo de demonstrar os processos de Gestão do Conhecimento estudados.

2. O CONHECIMENTO

No mundo atual, diante da rápida disseminação das informações, o conhecimento tornou-se um recurso chave para o crescimento e desenvolvimento das organizações e dos seus colaboradores.

De acordo com Stewart (1997, p. 5), “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”. O autor Erik Sveiby confere ao conhecimento o termo: “A Nova Riqueza das Organizações”, pois o conhecimento se tornou o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos (SVEIBY, 1997).

O conhecimento constitui o eixo estruturante do desempenho da sociedade, de regiões e das organizações (LARA, 2004). As pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho podem comunicar-se melhor e transferir conhecimento de forma mais eficaz do que aquelas que não têm a mesma cultura em comum (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento pode ser entendido como informações para a tomada de decisões com um propósito, sendo de fundamental importância para qualquer atividade. É um grande desafio para as organizações, pois o conhecimento parte das pessoas, e estas precisam estar interessadas e motivadas para tal. E para dar certo, o conhecimento deve ser atrelado às organizações e as pessoas, todas elas, devem estar dispostas a cederem para torná-lo o aspecto central das decisões, para o crescimento e desenvolvimento da organização (LARA, 2004).

Sob este aspecto, as organizações criadoras de conhecimento envolvem tanto ideias quanto os ideais. Para que se entenda o conhecimento em uma organização, torna-se relevante compreender o processo de construção do conhecimento como algo eminente ao ser humano. Mais ainda, para falar de conhecimento, deve-se ter claro que a informação precisa fazer parte dessa discussão. Ela se constitui como parte indissociável do conhecimento, já que ela é a responsável pela geração do mesmo. Em síntese, pode-se afirmar que “[...] a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento deve ser disseminado com maior rapidez e eficiência. As ideias causam maior impacto positivo quando são amplamente compartilhadas, possibilitando novas práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva para a sociedade a que serve.

2.1 O Conhecimento Tácito e o Conhecimento Explícito

A partir do trabalho de Michael Polanyi sobre o conhecimento pessoal, autores como Nonaka e Takeuchi (1997) e Lara (2004), propuseram e/ou comentaram sobre duas dimensões referentes à forma do conhecimento organizacional: o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado às experiências de trabalho, às habilidades; envolve fatores como crenças, valores, objetivos pessoais, conclusões, emoções, opiniões, criatividade. É dinâmico e somente pode ser acessado por meio de colaboração direta e de comunicação com pessoas que detêm o conhecimento. Já o conhecimento explícito é adquirido principalmente pela educação formal e envolve o conhecimento dos fatos, chamado muitas vezes de informação, é o único elemento da competência.

A competência depende em grande parte do ambiente. Caracteriza-se pela simbologia na qual é transmitido: afirmações gramaticais, expressões matemáticas, banco de dados, comunicações visuais e sonoras (SVEIBY, 1998).

O conhecimento tácito e o explícito são as duas formas de conhecimento que estão presentes nas organizações; eles se complementam e a interação entre eles é a principal maneira de se criar conhecimento no âmbito organizacional (CARBONE *et al.*, 2009).

Os conhecimentos explícito e tácito se complementam e precisam ser adquiridos e compreendidos pelos colaboradores das organizações, pois como não podem simplesmente tomar decisões e resolver problemas tendo apenas a teoria sem a prática, os colaboradores correm o risco de cometerem erros em sequência, o que pode ser negativo tanto para eles como para as organizações. É por isso que os colaboradores devem praticar bastante, para aprender com os erros, adquirir experiência e desenvolver novas habilidades, estando preparados para as muitas situações de imprevisto que podem surgir. Portanto, diante disto, cabe às organizações alinharem o melhor dos dois conhecimentos: a subjetividade do conhecimento tácito com a objetividade do conhecimento explícito, buscando o sucesso e o equilíbrio nos serviços prestados pelas organizações.

3. PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem várias definições para processo e de acordo com Cruz (2000), é utilizada uma definição voltada para o cliente externo e para a qualidade. Para o autor, “o processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com o objetivo de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”. Nesse contexto, uma percepção mais abrangente e estratégica é apresentada por Mendonça (2012), quando afirma que processo pode ser definido como “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos”.

O processo de GC propicia às organizações adquirirem aprendizagem e inovação, aumentando a capacidade individual e de equipes e, conseqüentemente, desenvolver a produtividade, qualidade e crescimento da organização. Ele é constituído de cinco passos que interagem para que as organizações possam conquistar novos conhecimentos, utilizando-os para o seu próprio benefício, são eles: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar.

3.1 Identificar

Para que a organização alcance seus objetivos estratégicos, ela deve identificar as competências essenciais e as lacunas do conhecimento. Ter a habilidade para identificar o conhecimento que as pessoas possuem para gerar outros conhecimentos. A organização deve investir em programas de educação continuada, de capacitação para incrementar as habilidades das pessoas, desta forma irá alavancar o crescimento da organização (IPEA, 1990).

3.2 Criar

A organização pública elimina as lacunas do conhecimento por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito e cria um novo conhecimento através do indivíduo, da equipe e da organização. Criando espaços dentro da própria organização através de grupos de discussão, de estudos, aprendizagem por meio de treinamentos e capacitações. Investindo e proporcionando recursos para criar e gerar informações propiciando novos conhecimentos,

contratação de novos funcionários que representem novos conhecimentos, contratação e parceria com outras empresas (IPEA, 1990).

3.3 Armazenar

O armazenamento permite a preservação do conhecimento organizacional e é disponibilizado para todos que necessitem dele na organização. Com o armazenamento tem-se a reutilização do conhecimento, o qual assegura a rápida recuperação do mesmo. Pode ser feita a identificação e cadastramento das melhores práticas, das lições aprendidas, incorporar o conhecimento adquirido em procedimentos e regras da organização, utilizar as tecnologias de informação como auxílio da memória organizacional através do armazenamento de dados. Tudo isto pode formar uma estrutura que represente a rotina da empresa (IPEA, 1990).

3.4 Compartilhar

O compartilhamento promove a aprendizagem continuada e a inovação. O compartilhamento entre as pessoas gera um benefício mútuo, é fundamental torná-lo uma prática recorrente dentro da organização. O compartilhamento pode ser realizado através de reuniões com pautas, em ambientes virtuais por e-mails e cartilhas e trabalhos em grupos. Compartilhar o conhecimento entre os indivíduos por meio permanente do contato social (IPEA, 1990).

3.5 Aplicar

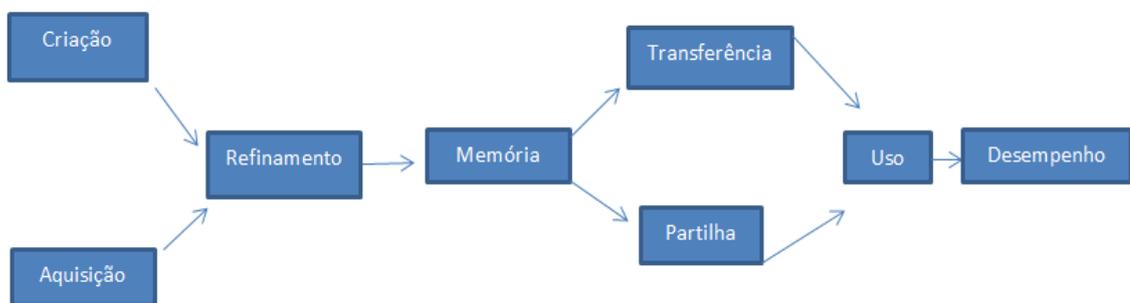
A aplicação é a utilização do conhecimento na organização. É transformar o conhecimento em ação ou em decisão (BATISTA, 2012). A aplicação pode ser feita por cartilhas de passos a serem seguidos dentro da organização ou protocolos utilizando procedimentos e instruções que incorporem as melhores práticas a fim de sempre reconstruir as rotinas com a criação de equipes de resolução de problemas desenvolvendo atividades de aperfeiçoamento de serviços (IPEA, 1990).

Quando o conhecimento é aplicado, ele agrega valores melhorando os serviços da organização. Com a criação de novos conhecimentos através de grupos de discussão e da aquisição do conhecimento através de consultores específicos e bibliografias, o conhecimento pode ser refinado e, se forem úteis, vão para a memória organizacional, que pode ser em

forma de manuais de instrução ou rotinas de trabalho. Esta memória pode ser transferida para um indivíduo específico ou partilhada para diversos usuários de uma maneira geral. Seja este conhecimento através da partilha ou transferência, ele será usado para resolver problemas, para desenvolvimento, para um melhor atendimento do cliente ou usuário levando a um desempenho maior das organizações (MARQUES JR, 2012).

A partilha do conhecimento se dá através do conhecimento dos funcionários, transformando o conhecimento tácito em explícito, que seria uma das formas de utilizar um dos passos da gestão do conhecimento. Por exemplo, ao criar um manual de uso para a empresa; primeiramente, se deve identificar quais conhecimento os funcionários possuem para fazer a sua empresa funcionar, transformar estes conhecimentos na forma de processos para que não fique dependente da competência de alguns funcionários específicos (MARQUES JR, 2012).

3.6 Evolução do Processo da Gestão de Conhecimento



Fonte: Marques Jr. (2012).

Processos bem delineados culminam na excelência do desempenho, mantêm o foco em tarefas que agregam valor à organização, avaliando o impacto, o desempenho e a estratégia da organização (MARQUES JR., 2012). Também estão direcionados ao planejamento, identificam os passos, etapas, fases; estabelecem objetivos, metas, prazos; definem responsáveis; norteiam, monitoram e avaliam resultados; criando indicadores que visam a assegurar a efetividade e a eficiência. Os processos fazem parte de um ciclo com início, meio e fim, onde o gerenciamento possui o controle organizacional a partir de seus

processos de trabalho, buscando a melhoria da cadeia de relacionamentos, produzindo recursos e utilizando conceitos de mínimos recursos e máximo resultado (TERRA, 2000).

A gestão do conhecimento possui um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações (ANGELONI, 2008).

A gestão do conhecimento na administração pública é um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social; e contribuir para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública e para o desenvolvimento brasileiro (BATISTA, 2012).

As etapas do processo precisam de tempo e de apoio determinante do gestor, pois se trata da mudança constante de padrões de comportamento dentro da organização. As principais iniciativas para promover o processo são ações voltadas para a capacitação contínua dos colaboradores envolvendo novas estruturas de trabalho, de rotina que incentivem a socialização e compartilhamento do conhecimento para uma melhora constante dos serviços e novas possibilidades para inovações (BATISTA, 2012).

4. CRIANDO UM PROTOCOLO NA ORGANIZAÇÃO

A seguir, propõe-se a criação de um Protocolo de Atendimento para os serviços de Fisioterapia do município de Antônio Dias, com o objetivo de demonstrar os processos de Gestão do Conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar. Os processos foram interligados para propiciar novos conhecimentos e, conseqüentemente, o resultado definido que foi a criação do protocolo.

O serviço de Fisioterapia funciona no município de Antônio Dias desde agosto de 2002. O seu corpo clínico possui uma fisioterapeuta que já atua neste local há 16 anos e uma recepcionista que trabalha há 12 anos.

O primeiro passo foi identificar juntamente com essas funcionárias da Fisioterapia do município de Antônio Dias quais as competências que seriam mais relevantes para serem colocadas no Protocolo e quais os conhecimentos que as funcionárias possuíam acerca dos encaminhamentos para a Fisioterapia, como poderia ser a recepção e autorização de encaminhamentos, sobre a consulta inicial e sobre os atendimentos e, para isso, cada uma apresentou o conhecimento tácito e aos poucos foi sendo transformado em conhecimento explícito, gerando novos conhecimentos através do indivíduo e da equipe dentro da organização.

Foi realizado o compartilhamento do conhecimento através de e-mail e anotações para promover a aprendizagem continuada e de novas ideias, ou seja, desenvolver o protocolo em questão. Com todas as informações armazenadas, o último passo seria aplicar, ou seja, utilizar de todos os conhecimentos adquiridos e aplicá-los na organização em forma de ação, ou seja, criar o Protocolo de Atendimento para os serviços de Fisioterapia.

A gestão do conhecimento possui um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações (ANGELONI, 2008).

Partindo da ideia de que a GC é um processo sistemático e está apoiada na disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a organização e garantir que os conhecimentos sejam melhorados e eficientemente empregados foi criado o protocolo a seguir com uma sistematização dos serviços de Fisioterapia prestados.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO

O atendimento no serviço de Fisioterapia do município de Antônio Dias iniciou-se em 2002. Até agora, muitos desafios surgiram e algumas conquistas já foram alcançadas. Nosso objetivo é oferecer à população um atendimento de qualidade e de fácil acesso. Para isso, convidamos todos os profissionais da rede, em especial os da Atenção Básica a colaborar com nosso trabalho através do seguimento destas orientações.

Este documento foi elaborado com a colaboração da fisioterapeuta e da recepcionista que atuam na Fisioterapia do município de Antônio Dias e esperamos que este norteie as ações que envolvem os serviços prestados.

CAPÍTULO II – ENCAMINHAMENTO PARA FISIOTERAPIA DE MÉDIA COMPLEXIDADE

1. O acesso ao serviço de Fisioterapia será pelo Sistema Único de Saúde, convênios ou particulares.

2. O paciente deverá ser encaminhado exclusivamente pelos médicos do SUS, tanto do município de Antônio Dias quanto dos municípios vizinhos, através de receituário médico. Preferencialmente, o encaminhamento deverá ser realizado pelo médico da Equipe de Saúde da Família que atende a área geográfica na qual o paciente está cadastrado;

3. Cabe ao médico responsável o preenchimento correto do encaminhamento à Fisioterapia, em letra legível ou impresso, onde deverão constar obrigatoriamente os seguintes itens:
 - I. Nome completo do paciente;
 - II. Motivo do encaminhamento;
 - III. Solicitação de FISIOTERAPIA;
 - IV. Data da solicitação;
 - V. Carimbo e assinatura do médico responsável.

O motivo do encaminhamento deverá conter de forma clara a indicação e diagnóstico clínico, com seu respectivo código CID-10. Fica a critério do médico responsável o acréscimo de outras informações sobre o quadro clínico. Não é necessária a sugestão do número de sessões.

CAPÍTULO III – RECEPÇÃO E AUTORIZAÇÃO DE ENCAMINHAMENTOS

4. Os encaminhamentos para Fisioterapia deverão ser entregues na recepção do serviço de Fisioterapia. Não será permitido entregar o encaminhamento em outra Unidade. No caso de mudança de residência e número de telefone, é de responsabilidade do paciente a atualização do cadastro na recepção da Fisioterapia.

5. A recepção do serviço de Fisioterapia deverá aceitar apenas encaminhamentos originais e preenchidos corretamente. Não serão aceitos fotocópias ou fax de encaminhamentos para Fisioterapia, assim como serão recusados os encaminhamentos preenchidos de forma ilegível, rasurados ou danificados de tal forma que dificultem a correta identificação das informações necessárias.

6. Cabe ao servidor responsável pelo agendamento no serviço de Fisioterapia a conferência das informações contidas no encaminhamento.

7. Consideram-se como informações obrigatórias no encaminhamento para Fisioterapia os itens descritos no capítulo II/03, permitindo a recepcionista recusar o encaminhamento na ausência ou imprecisão de qualquer item. O setor não aceitará encaminhamentos para Fisioterapia com data de solicitação superior a 90 dias. No caso de recusa do encaminhamento pelo setor, é de total e exclusiva responsabilidade do paciente retornar ao médico responsável pela prescrição para a correção das informações ou o preenchimento completo. Na impossibilidade da correção do encaminhamento médico pelo profissional não pertencente à Rede Municipal de Saúde, o paciente poderá ser avaliado pelo médico da Equipe de Saúde da Família para acompanhamento do caso.

8. O encaminhamento aceito será incluído na fila de espera do serviço de Fisioterapia para solicitação da autorização de consulta inicial, também denominada como Avaliação em Fisioterapia e neste agendamento deverá ser incluído o nome completo do paciente, data de nascimento, telefone de contato e endereço cadastrados na rede municipal.

9. Não será permitida a inclusão de mais de um encaminhamento com o mesmo diagnóstico por paciente na fila de espera. Caso o paciente tenha dois encaminhamentos com o mesmo diagnóstico, deverá agendar somente um e após o término do tratamento poderá agendar o segundo.

CAPÍTULO IV – CONSULTA

10. Na consulta inicial cabe ao fisioterapeuta a avaliação do caso para iniciar o tratamento, definindo o número de sessões, a periodicidade e se há necessidade do transporte fornecido pelo município.

11. Durante a consulta inicial, o paciente receberá orientações sobre os procedimentos que serão realizados durante as sessões de fisioterapia bem como as normas do setor. Na inexistência das condições mínimas necessárias para o tratamento fisioterapêutico no serviço de fisioterapia os casos que necessitem de atendimento especializado serão encaminhados para outras instituições de referência, autorizadas pela Secretaria Municipal de Saúde (via TFD).

12. No caso de não comparecimento na data e horário agendados para consulta inicial em Fisioterapia, a autorização será cancelada e o paciente perderá o direito à vaga. Somente será reagendado, se o paciente comparecer pessoalmente na recepção do serviço de Fisioterapia.

CAPÍTULO V – ATENDIMENTO

13. Para a marcação da 1ª (primeira) avaliação, o paciente será contatado pela recepcionista do Centro de Reabilitação Física através de duas ligações telefônicas, dois dias consecutivos. No caso de não conseguir a comunicação, o paciente perderá a vaga. Somente em casos de uma posterior procura pelo mesmo, haverá uma recolocação para o final da fila de espera.

14. No primeiro atendimento, o paciente será submetido a uma avaliação cinético-funcional para definição dos objetivos terapêuticos e prescrição do tratamento fisioterapêutico.

15. A duração do tratamento é de até 10 atendimentos, de acordo com a evolução do paciente. Nos casos onde for necessária prorrogação de tratamento, o profissional Fisioterapeuta poderá

indicar até mais 10 atendimentos. É de responsabilidade do paciente o comparecimento aos atendimentos agendados sob o risco de perder a vaga, devendo o mesmo estar ciente de que com três faltas consecutivas perderá o tratamento. As faltas nos atendimentos de Fisioterapia mesmo que justificadas não serão repostas. No caso de falta do Fisioterapeuta ou ainda em casos de impedimentos no setor, as sessões serão repostas.

16. Cabe ao Fisioterapeuta quando necessário, contra- referenciar ao médico responsável para reavaliação clínica e acompanhamento do caso, justificando a alta ou a necessidade de continuação do tratamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser um tema vasto e multidisciplinar, esse trabalho procurou conceituar a Gestão do Conhecimento e definir seus processos com identificação dos principais pontos que se relacionam, de forma a gerar informações para novos conhecimentos.

A troca de informações leva ao conhecimento que é um fator que agrega crescimento em todos os aspectos de uma organização, devendo ser considerado como uma estratégia para promover ideias inovadoras. Desta forma, práticas que estejam relacionadas à Gestão do Conhecimento devem ser consideradas uma estratégia de aprendizagem continuada.

A Gestão do Conhecimento pode ser vista como um conjunto de processos que orientam a criação de novos conhecimentos para atingir os objetivos da organização. A execução do Protocolo foi uma experiência prática que permitiu utilizar os processos da Gestão do Conhecimento resultando em novas ideias e permitindo o compartilhamento de conhecimento entre pessoas. Espera-se que com a sua aplicação, haja uma significativa melhora no atendimento aos munícipes.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria. Terezinha (Org.). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília, DF: IPEA, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GESTÃO DO CONHECIMENTO. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v21/n1/14139936-pci-21-01-00097.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

GESTÃO DO CONHECIMENTO na administração pública municipal em Curitiba com aplicação do método OKA-Organization Knowledge Assessment. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-76121620>>. Acesso em: 04 jul. 2018

GESTÃO DO CONHECIMENTO em Organizações Públicas. NGS-UFSC. Disponível em: <http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/2018_KM_TIC_KM-Brasil.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2018

HAVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Texto para discussão**. Brasília, DF, 1990. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=351>. Acesso em: 27 jun. 2018.

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

MARQUES JR. **Gestão do Conhecimento – Aula 01 - Fundamentos da Gestão do Conhecimento**. Youtube. 22 de maio de 2002. 24min.08s. Disponível em: <<https://goo.gl/g15RjV>>. Acesso em: 27 jun. 2018.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos Administrativos**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa

Catarina; Brasília, DF: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/CAPE; Universidade Aberta do Brasil/UAB, 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.** Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, A.M da; RIBEIRO, F. A gestão da informação na administração pública. **Interface**, Lisboa, v. 50, n. 161, p. 32-39, nov. 2009.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento.** O grande desafio empresarial. São Paulo: Negócios, 2000.