

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2014/2015

**IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COOPERATIVA
UNIMED CENTRAL RS**

Cleidi Bunilha de Lima

Andrea Poletto Oltramari

Resumo

No atual cenário que apresenta a alta competitiva no mercado, se faz necessário que as organizações possam voltar um olhar criterioso a evolução do seu negócio para que se torne criativa, estratégica e inovadora. O presente estudo de caso objetiva implementar a Gestão do Conhecimento a partir da memória organizacional, identificando e analisando as práticas existentes na Unimed Central RS. A proposta deste artigo adota a metodologia de análise das práticas de Gestão do Conhecimento implantadas pela Cooperativa, a partir dos resultados apresentados em indicadores de desempenho, possibilitando a retenção do conhecimento organizacional e o estímulo ao engajamento das pessoas.

Palavras-chave: Estratégia; gestão do conhecimento; engajamento; e retenção.

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COOPERATIVA UNIMED CENTRAL RS

1. Introdução

A informação sempre foi algo valioso em meio à dimensão econômica, social, cultural e política, apresentando formas de como o conhecimento tem se tornado fator principal para evolução de práticas e ações. Neste sentido nos apropriamos dos tipos de comunicação para todo e qualquer dado que possa ser tratado de forma personalizada, a fim de aproximar conhecimentos às pessoas. A partir disto, se faz necessário entender e transformar a multiplicidade de informações como algo imprescindível para o estímulo humano e organizacional.

Com esta visão entende-se que as principais ações que uma organização deve adotar para que consiga contribuir para soluções inovadoras e competitivas aos *stakeholders*, estão efetivamente o engajamento das lideranças em se tornarem multiplicadores e formadores de opinião, para que trabalhem de forma sinérgica no desenvolvimento de suas equipes.

Neste sentido, a Unimed Central RS a partir da estruturação do planejamento da cooperativa, por meio da análise de cenários percebeu que gerir os conhecimentos tem se tornado algo diferencial e competitivo perante o mercado, ampliando o campo de visão para o estímulo da criatividade e inovação voltada à sustentabilidade do seu negócio.

Assim, o problema alvo identificado no presente trabalho, está voltado ao desafio para área gestão de pessoas na implementação das práticas, fazendo com que o conhecimento explícito, aquele que pode ser adquirido por meio de manuais, políticas, livros e armazenamento em *softwares*, possam tornar-se tácitos, aqueles identificados em fóruns de reuniões, trocas de informações e experiências vivenciadas ao longo da vida, ou na forma inversa estabelecendo uma cultura de compartilhamento do conhecimento agregando valor ao negócio da cooperativa, para que os resultados alcançados sejam percebidos a partir da retenção do conhecimento.

Os autores Almeida, Freitas e Souza (2011) apresentam os tipos de conhecimentos na seguinte definição:

Conhecimento explícito é aquele que pode se articulado sob a forma textual, em expressões matemáticas, manuais, leis e outros, podendo também ser considerado como sinônimo de informação. Esse tipo de conhecimento é transmitido formalmente entre indivíduos com mais facilidade, justamente porque pode ser processado eletronicamente e armazenado em livros e computadores. O conhecimento tácito é difícil de ser articulado sob forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores como as crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, insights, ideias, emoções, imagens, símbolos e outros itens muito subjetivos. (ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, 2011, p.4).

O estudo de caso tem como objetivo implementar a gestão do conhecimento na Unimed Central RS que contribui para evolução organizacional, por meio da aplicação dos conhecimentos adquiridos em treinamentos distribuídos em resultados de desempenho profissional, mantenha as pessoas engajadas, valorizadas e motivadas.

Com isso, será possível descrever e analisar as fontes de informações que geram conhecimento na cooperativa; e estruturar e sistematizar o processo para o compartilhamento e a retenção do conhecimento. Atividade que oportuniza alcançar resultados favoráveis à Unimed Central RS, valorizando capital humano por meio do aprendizado e fomentando a evolução da gestão organizacional.

2. Revisão teórica

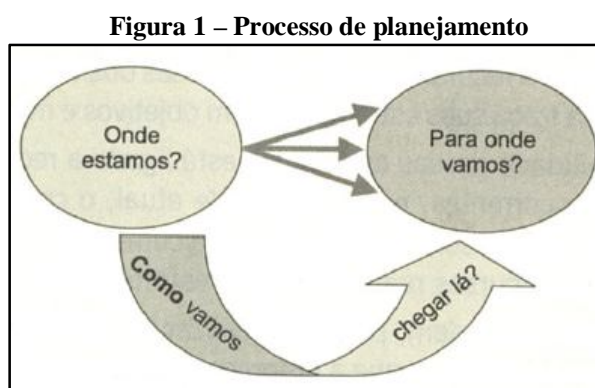
A partir da estruturação deste trabalho será possível identificar as principais dificuldades no gerenciamento das informações existentes na Unimed Central RS e assim implementar a gestão do conhecimento para que se torne valorizada e intrínseca ao negócio da cooperativa. A revisão teórica servirá como base para evidenciar melhoria contínua nos processos relacionados à retenção do conhecimento.

2.1. Gestão do Conhecimento

Segundo Angeloni (apud Goulart et al, 2008, p.26) apresenta o seguinte conceito sobre visão estratégica:

A estratégia implica a transição de uma empresa de sua posição atual para uma posição futura, desejável, porém incerta. É o caminho que a empresa pretende utilizar para chegar ao futuro que almeja e envolve uma série de hipóteses interligadas, que são construídas a partir de análises dos ambientes interno e externo.

Visualiza-se na figura 01, o que a autora apresenta com relação à visão estratégica:



Fonte: adaptado de Angeloni (2008, p. 26).

Os autores Almeida, Freitas e Souza (2011) apresentam os tipos de conhecimentos na seguinte definição:

Conhecimento explícito é aquele que pode se articulado sob a forma textual, em expressões matemáticas, manuais, leis e outros, podendo também ser considerado como sinônimo de informação. Esse tipo de conhecimento é transmitido formalmente entre indivíduos com mais facilidade, justamente porque pode ser processado eletronicamente e armazenado em livros e computadores. O conhecimento tácito é difícil de ser articulado sob forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores como as crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, insights, ideias, emoções, imagens, símbolos e outros itens muito subjetivos. (ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, 2011, p.5).

Conforme apresentado pelos autores Almeida, Freitas e Souza (2011) existe o espiral do conhecimento com a seguinte definição:

A espiral de criação do conhecimento inicia-se da seguinte forma: um problema ou oportunidade leva membros da organização a trocarem ideias em busca de uma solução,

e com isso compartilham seus modelos mentais e conhecimentos tácitos (socialização), resultando em conhecimentos compartilhados. Na busca por algo que seja comum a todos no grupo, pode surgir uma metáfora e/ou uma analogia significativa, externalizando-se então aquilo que estava oculto em suas mentes (externalização), resultado em conhecimento conceitual. Ao colocar o conhecimento recém-criado em uma “rede” juntamente com os conhecimentos preexistentes, cristaliza-se um novo produto, serviço ou sistema gerencial (combinação) resultando em conhecimento sistêmico. Quando o novo produto, serviço ou sistema gerencial é operacionalizado ocorre o “aprender fazendo” (internalização), resultando em conhecimento operacional. Todo esse processo é direcionado “pela intenção organizacional, que é definida como a aspiração de uma organização às suas metas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, P.83). (ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, 2011, p.12)

Visualiza-se na figura 02, os modos de conversão do conhecimento apresentado por Almeida, Freitas e Souza (apud Nonaka e Takeuchi et al, 2012, p.10):

Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento



Fonte: adaptado de Almeida, Freitas e Souza (2012, p.10).

Conforme Almeida, Freitas e Souza (apud Moresi et al, 2011, p.6) os autores apresentam a seguinte definição sobre gestão do conhecimento:

“a gestão do conhecimento pode ser vista como o conjunto de atividade que busca desenvolver e controlar todo o tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos”.

Com isso, Almeida Mário, Freitas Cláudia e Souza Irineu (apud Davenport e Prusak et al, 2011, p.6) os autores apresentam outro conceito sobre gestão do conhecimento conforme a seguinte definição:

[...] Consideram que a gestão do conhecimento não é algo integralmente novo e afirmam que a gestão do conhecimento baseia-se em recursos, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistema de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos.

2.2. Competências Estratégicas

Conforme relato dos autores Fleury e Olivera Jr. (2012), as competências essenciais são definidas da seguinte forma:

Para conhecer as competências essenciais da empresa, é necessário entender por que uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que sustentam tais resultados. De acordo com esse ponto de vista, competências ou capacidades possuem um caráter dinâmico, pois precisam ser transformados com o objetivo de atender a mudanças no ambiente competitivo, em um processo ininterrupto. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p.127)

Segundo os autores Fleury e Olivera Jr. (apud Ruas et al, 2012, p.247) apresenta a seguinte explanação referente a competências:

Além de constituir uma instância fundamental nos processos de mudança tendo em vista o papel da liderança, a dimensão competência gerencial exerce também uma importante função na mobilização das outras dimensões das competências organizacionais: essenciais (âmbito organização como todo), funcionais (áreas da empresa e grupos) e individuais. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p.247)

Visualiza-se no quadro 1, o que os autores Fleury e Olivera Jr. (apud Ruas et al, 2012, p.248) apresentam com relação às competências:

Quadro 1: Dimensões organizacionais da competência

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: FLEURY E OLIVEIRA JR. (2012).

2.3. Ativos Intangíveis

O autor Oliveira Jr. (2012) apresenta os ativos intangíveis conforme a descrição abaixo:

Ativos intangíveis como conhecimento organizacional ou confiança entre a administração e os empregados não podem ser negociados ou facilmente replicados por competidores, na medida em que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Tais ativos são acumulados lentamente ao longo do tempo. Quanto mais específico à firma for o ativo, mais durável ele será e mais difícil será para os competidores imitá-lo. Quanto mais duráveis forem os ativos, menor será o investimento requerido para contrabalançar sua depreciação (Schoemaker e MIT, 1997:374). (OLIVEIRA JR., 2012, p.126)

2.4. Aprendizagem Organizacional

Segundo os autores Fleury e Olivera Jr. (apud Ruas et al, 2012, p.253) afirmam no conceito abaixo a definição de aprendizagem:

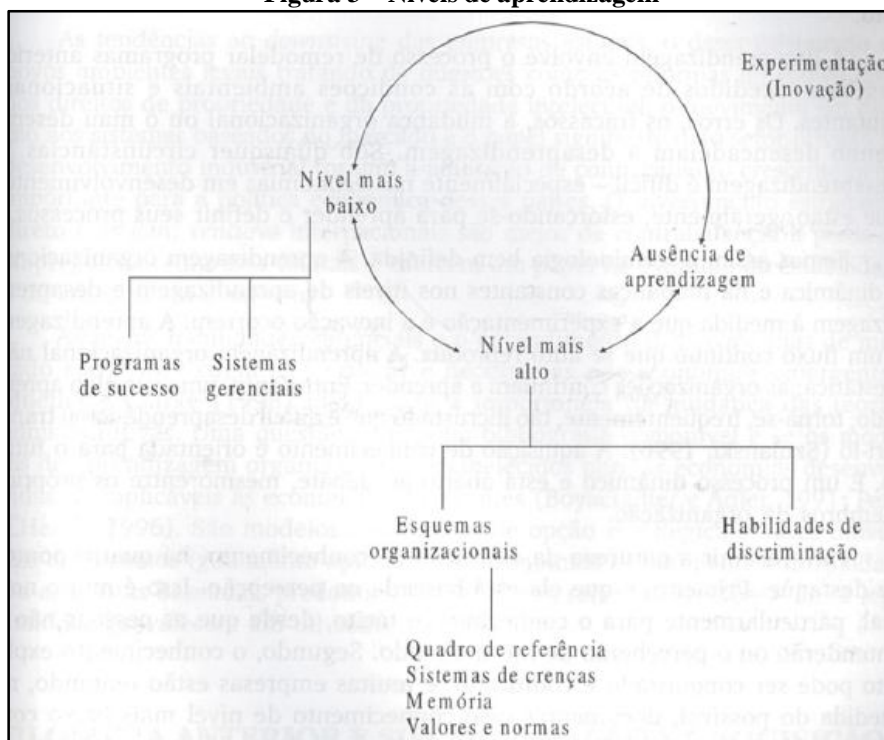
Baseando-se nessa lógica foi concebida e aplicada nossa proposta de desenvolvimento de competências gerenciais, mediante princípios, conceitos e métodos apropriados da abordagem “aprendizagem nas organizações”. Sob o ponto de vista da mudança organizacional, isso significa gerar, por meio de um efetivo processo de aprendizagem, as condições necessárias para apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades, ampliando o repertório de respostas e de maneiras de ser e agir (competências) associadas a novos princípios e práticas de gestão. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p.253)

Conforme Fleury e Oliveira Jr. (2012) apresentam a seguinte definição do processo de aprendizagem:

[...] O conhecimento de nível mais baixo ou explícito é resultado de repetição e rotinas. É o conhecimento que pode ser explicado e codificado. Resulta em procedimentos operacionais padronizados, em programas de sucesso ou em novos sistemas gerenciais que lidam com situações repetitivas e imutáveis. Aprendizagem de nível mais alto envolve um ajustamento das missões globais, das crenças e normas resultantes de novos modelos de referência, de novas habilidades e da desaprendizagem de programas anteriores bem-sucedidos. É o conhecimento tácito, às vezes inconsciente, que confia na memória organizacional e nas habilidades de discriminação da organização. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p.274)

Na figura 03 os autores Fleury e Oliveira Jr. (2012) apresentam os níveis de aprendizagem:

Figura 3 – Níveis de aprendizagem



Fonte: Fleury e Oliveira Jr. (2012, p. 275).

2.5. Compartilhamento do Conhecimento

Segundo os autores Fleury e Oliveira Jr. (2012) apresentam a seguinte citação referente ao compartilhamento do conhecimento:

Os problemas estratégicos estão relacionados principalmente a transferência, compartilhamento e proteção do conhecimento. As formas peculiares pelas quais o conhecimento coletivo é criado, transferido e desenvolvido (principalmente por meio de estímulos e interações sociais específicas na empresa e também por relacionamentos específicos entre as empresas) tornam esses problemas estratégicos menos relevantes (Oliveira Jr., 1999). (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p.296)

Segundo os autores Fleury e Oliveira Jr. (2012) apresentam a partir da experiência vivenciada pela organização mencionada na citação abaixo sobre compartilhamento do conhecimento:

Como mencionamos, a empresa de publicidade Alfa pertence ao grupo Beta. O compromisso com o compartilhamento do conhecimento é claramente especificado em documentos internos de ambas as empresas. O grupo Beta declara em seu Relatório Anual que, sendo uma empresa de serviços profissionais, o principal ativo da empresa é o conhecimento, e que o compartilhamento do conhecimento é a iniciativa mais importante para disseminar as informações por todo o espectro do grupo. Como a empresa matriz tem a habilidade de influenciar suas empresas-membros, essa é uma forma importante de alinhar esforços para o compartilhamento do conhecimento em todas as empresas do grupo e na empresa Alfa em particular. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p.296)

2.6. Retenção do Conhecimento

Segundo os autores Almeida, Freitas e Souza (2011) apresentam formas de reter o conhecimento na seguinte citação:

Business Intelligence pode ser traduzido como inteligência de negócios ou inteligência empresarial, e compõe-se de um conjunto de metodologias de gestão implementadas através de ferramentas de *software*, cuja função é proporcionar ganhos nos processos decisórios gerenciais e da alta administração nas organizações, com base na capacidade analítica das ferramentas que integram em um só lugar todas as informações necessárias. Nesse sentido, é formado por um mosaico de *data warehouse (DW)*, *data mart* e ferramentas de *data mining*. (ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, 2011, p.54)

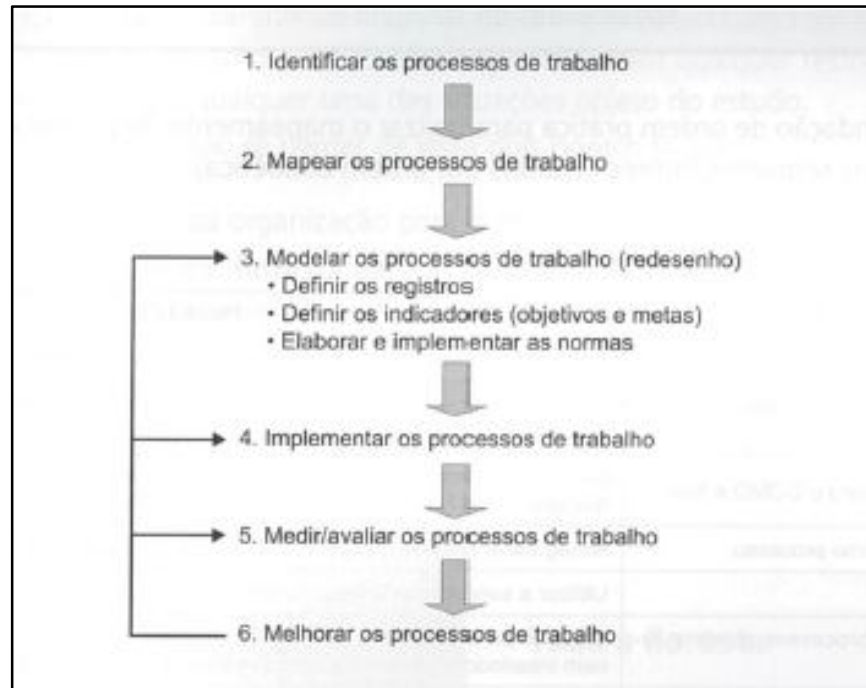
Conforme Maranhão e Macieira apresentam a seguinte definição da retenção do conhecimento a partir de processos:

O mapeamento de processos da organização é o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento com os dados, estruturados em uma visão *top down*, até um nível que permita sua perfeita compreensão e obtenção satisfatória dos produtos e serviços, objetivos e resultados dos processos. (MARANHÃO E MACIEIRA, 2011, p.65)

Conforme mapeamento de processos apresentados, importante apresentar o ciclo completo da metodologia para implementar a abordagem por processos.

Na figura 04 está a demonstração do mapeamento de processo:

Figura 4 – Mapeamento de processo



Fonte: Maranhão e Macieira (2011, p. 65).

Conforme revisão teórica apresentada, foi possível visualizar conceitos que contribuirão para identificar melhorias na implementação das práticas de gestão do conhecimento, alinhados aos objetivos estratégicos da cooperativa.

Além disso, otimiza a gestão orientada por processos considerados como grande relevância para a retenção do conhecimento, visto que a metodologia permite identificar o conjunto de atividades capazes de gerar valor a cooperativa, no gerenciamento do produto/serviço, integrar e orientar para resultados. Ainda assim, preocupa-se constantemente com a otimização a partir da incorporação de novos recursos tecnológicos na busca de novas ideias, redefinições de padrões tendo como foco alcançar ou superar referenciais de desempenho, para perceber a satisfação das partes interessadas ao negócio.

3. Método de Estudo

Considerando a necessidade de melhoria da prática de gestão do conhecimento, a metodologia adotada para o desenvolvimento deste artigo, teve como foco o estudo de caso da cooperativa Unimed Central RS. Foram utilizadas como fonte de pesquisa as informações relacionadas às práticas existentes na organização, como: planejamento estratégico, planejamento da área gestão de pessoas, gestão orientada por processos e reuniões com consultorias. Além disso, identificou nas fontes bibliográficas existentes, a busca da melhoria no desempenho das atividades relacionadas ao grau de conhecimento dos profissionais.

O artigo apresentou às estratégias da área gestão de pessoas alinhadas a filosofia corporativa e os objetivos organizacionais relacionados à perspectiva “Aprendizado e Desenvolvimento”.

Na oportunidade foram utilizados resultados para análise, extraídos de informações fornecidas pela cooperativa, como: indicador de “Índice de Eficácia dos Treinamentos”, que foram mensurados aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos colocados em prática nas atividades executadas na cooperativa; indicador de “Índice Geral de Satisfação em Treinamentos” que identifica a percepção dos participantes com relação qualidade de ensino nas capacitações promovidas pela cooperativa; indicador do “Nível de Prontidão dos Colaboradores” que monitora o perfil da força de trabalho para o crescimento de carreira; e o indicador a “Satisfação na Atuação dos colaboradores nos Comitês” que trabalha o desenvolvimento das pessoas por meio das ações vinculadas aos grupos de trabalho. Informações fornecidas pela Unimed Central RS a partir das práticas de gestão implantadas pela cooperativa.

A metodologia permitiu analisar as práticas existentes para buscar uma sistematização dos processos a fim de direcionar um pensamento habitual e sistêmico, para que as pessoas internalizem o seu desenvolvimento profissional e a evolução organizacional.

Com isso, será possível sinalizar quais os indicadores de desempenho podem ser considerados como fontes de evolução do conhecimento e o impacto significativo dos resultados apresentados nas áreas de negócio da Unimed Central RS.

Visualiza-se no quadro 2, o resumo por categoria dos resultados alcançados:

Quadro 2: Forma de Mensuração por Categoria

Categoria	Forma de Mensuração
Índice Geral de Satisfação dos Treinamentos	O instrumento de Avaliação de Reação é utilizado para identificar a percepção das pessoas com relação ao treinamento. Informações estas que permitem evidenciar melhorias de processos.
Índice de Eficácia dos Treinamentos	O instrumento de Avaliação de Eficácia é utilizado para identificar em quais ações durante os processos de trabalho, estão sendo colocadas em prática os conhecimentos adquiridos na participação em treinamentos.
Nível de Prontidão dos Colaboradores	O instrumento de Avaliação de Competências e Desempenho é utilizado para sensibilizar os colaboradores para dar e receber feedback de forma tranquila e espontânea. Propicia também um ambiente favorável à criatividade, a busca de melhores resultados e a cultura da excelência.

Fonte: Autoria própria elaborado com fontes de dados da Unimed Central RS (2015)

4. Histórico da Organização

Nesse momento, é possível conhecer a trajetória da Unimed Central RS, suas particularidades, bem como a filosofia corporativa. Na oportunidade alinhada aos objetivos desse artigo, serão apresentadas as estratégias e o modelo de gestão. Além disso, as quatro áreas de negócios que compõem a cooperativa são trabalhadas de forma sistêmica e padronizadas, demonstrando a importância na estruturação da implementação da gestão do conhecimento.

4.1. Instituição, Propósito e Porte da Organização

A Unimed Central de Serviços - RS é uma sociedade simples de responsabilidade limitada, com forma e características jurídicas próprias de uma cooperativa de segundo grau, de natureza civil, capital fechado e sem escopo lucrativo, regida por um estatuto social, tendo como finalidade principal a geração de economia para as filiadas do Sistema Unimed RS. As filiadas são cooperativas médicas do tipo Unimed (primeiro grau), com gestão autônoma e independente, distribuídas em todo o estado do Rio Grande do Sul.

Com isso, a Unimed Central RS trabalha o desenvolvimento de produtos e serviços para o setor de saúde, destinado às suas 27 filiadas, por meio de quatro programas de gestão com atividades consideradas estratégicas para o negócio das suas filiadas como operadoras de planos de saúde. O negócio da cooperativa é fomentar o desenvolvimento e reduzir os custos operacionais e assistenciais das filiadas, para que elas possam melhorar a remuneração dos seus cooperados. Está dividida em quatro áreas de negócio conforme segue a explicação de cada programa:

I- PROGEAB - O Programa de Gestão de Abastecimento, objetiva proporcionar redução de preços na aquisição de medicamentos e materiais hospitalares, garantindo a origem e a qualidade dos produtos e gerando economia para os serviços próprios e credenciados das filiadas, reduzindo seus custos assistenciais à saúde.

II- PROGEPRO - O Programa de Gestão de Procedimentos Médicos objetiva agilizar, padronizar e gerenciar a realização de procedimentos médicos e atendimento domiciliar, especialmente os de maior complexidade e de maior custo, com as mesmas garantias de qualidade e visando a redução dos custos assistenciais para as filiadas.

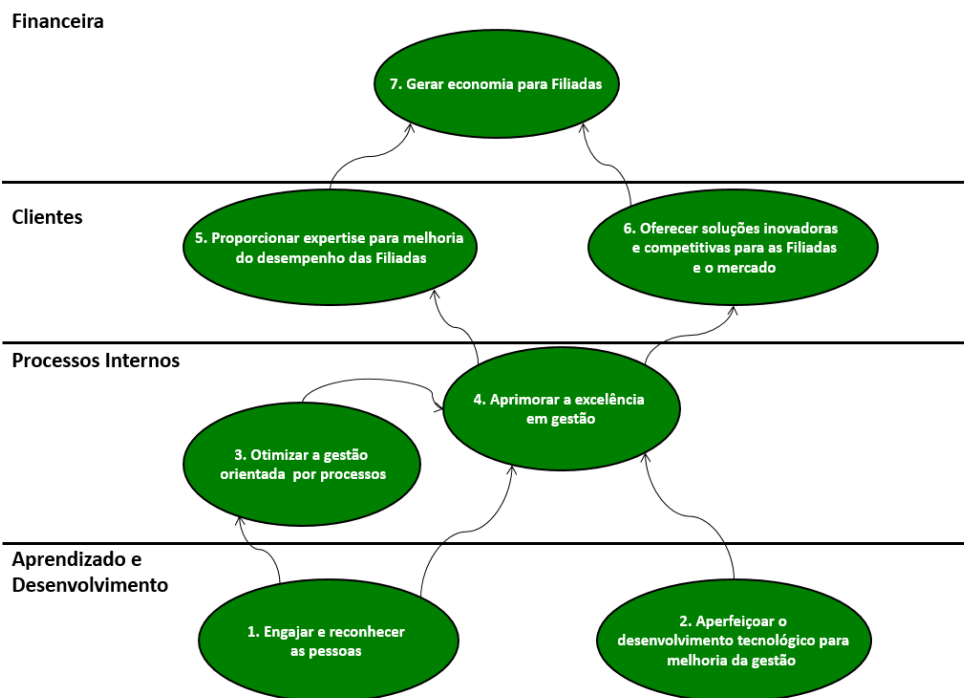
III- PROGESERV - O Programa de Gestão de Serviços objetiva otimizar os recursos existentes relacionados à gestão de rede credencia, como: hospitais, pronto-atendimentos, clínicas e laboratórios, buscando redução dos custos assistenciais.

IV- PROGETEC - O Programa de Gestão de Tecnologia da Informação, objetiva oferecer soluções inovadoras, prestar serviços tecnológicos qualificados e trabalhar a gestão eletrônica de documentos, buscando redução dos custos operacionais.

Conforme as áreas de negócio apresentadas, a Unimed Central RS utiliza a ferramenta *BSC – Balanced Scorecard* definindo os objetivos estratégicos da cooperativa para que assim possa alcançar a visão de “Ser reconhecida como agente inovador e facilitador do desempenho das filiadas, buscando a sustentabilidade do Sistema Unimed RS.”

Neste sentido é possível visualizar na figura 05, os objetivos estratégicos distribuídos no mapa corporativo, o que demonstra a necessidade da sistematização do gerenciamento do conhecimento, contribuindo para o propósito deste artigo.

Figura 5 – Mapa Corporativo 2015 – 2017 Unimed Central RS



Fonte: Dados fornecidos pela Unimed Central RS

Conforme estratégia definida pela cooperativa se faz necessário entender que a estruturação deste planejamento foi realizada a partir da análise interna e externa, com estudo no desempenho do setor de saúde, tendência de mercado e conhecimento da concorrência. Neste sentido, para que a cooperativa possa apresentar resultados favoráveis ao Sistema Unimed RS, utiliza o MEG – Modelo de Excelência da Gestão pautado por oito critérios para o desenvolvimento e evolução, assim contribuindo para à missão de “Prestar serviços de excelência e oferecer soluções diferenciadas e competitivas para os clientes”.

Visualiza-se na figura 06 o MEG:

Figura 6 – Modelo de Excelência da Gestão



Fonte: Site Fundação Nacional da Qualidade (2015)

Finalizando a apresentação do histórico e estratégias organizacionais, demonstra a estrutura das práticas de gestão existentes na Unimed Central RS, a partir do engajamento das pessoas conforme objetivo estratégico vinculado à perspectiva aprendizado e desenvolvimento.

A implantação da gestão do conhecimento na cooperativa está atrelada ao alinhamento corporativo, para o alcance dos resultados almejados a partir da definição do planejamento estratégico. Tendo em vista que o objetivo deste artigo contribuirá com o objetivo estratégico “Engajar e reconhecer as pessoas”, estabelecendo uma cultura de trocar de informações e retenção do conhecimento.

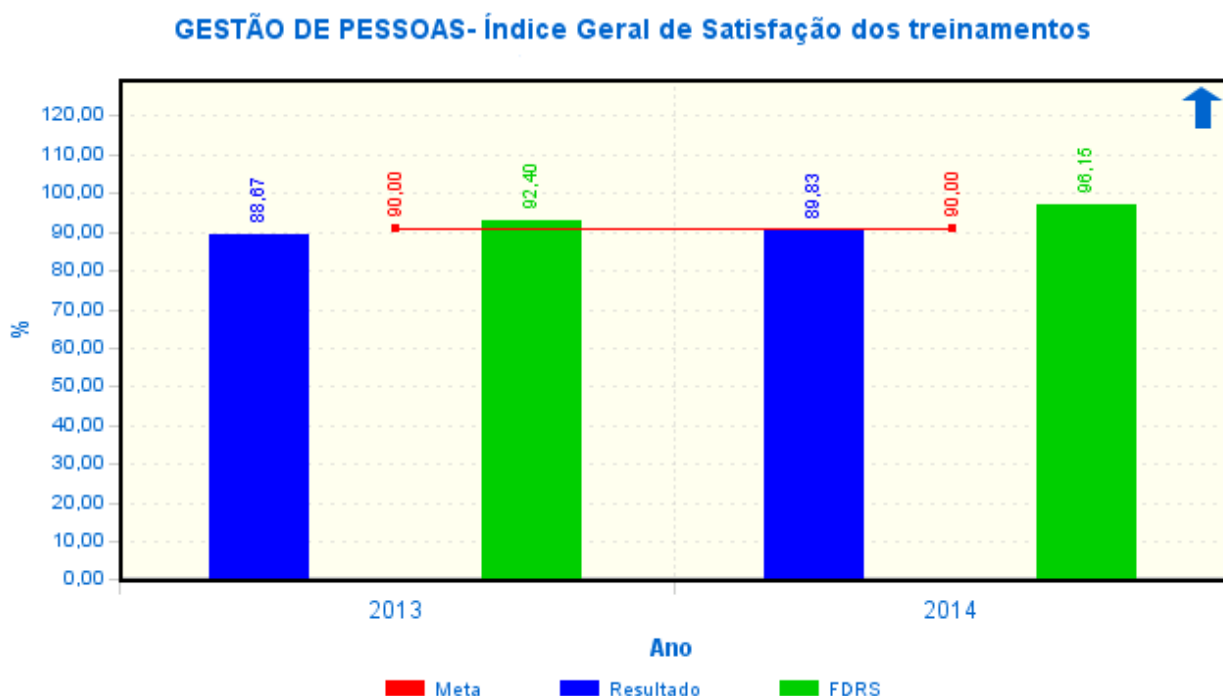
Assim segundo Angeloni (apud Goulart et al, 2008, p.26) apresenta o seguinte conceito sobre visão estratégica:

A estratégia implica a transição de uma empresa de sua posição atual para uma posição futura, desejável, porém incerta. É o caminho que a empresa pretende utilizar para chegar ao futuro que almeja e envolve uma série de hipóteses interligadas, que são construídas a partir de análises dos ambientes interno e externo.

5. Resultados Alcançados

Neste momento será possível visualizar os resultados referentes ao índice geral de satisfação dos treinamentos na figura 07.

Figura 7 – Índice Geral de Satisfação dos Treinamentos



Fonte: Dados fornecidos pela Unimed Central RS

Com o objetivo de identificar a percepção dos participantes com relação aos treinamentos realizados, instituímos o indicador de índice geral de satisfação dos treinamentos com definição de meta e utilizando como referencial comparativo a cooperativa Federação Unimed/RS.

Em 2014, alcançou-se o percentual de 89,83% ficando apenas com 0,17% abaixo da meta estipulada de 90%. A expectativa está em manter o índice em evolução a partir das melhorias identificadas na avaliação de reação e fóruns de discussões para novas capacitações.

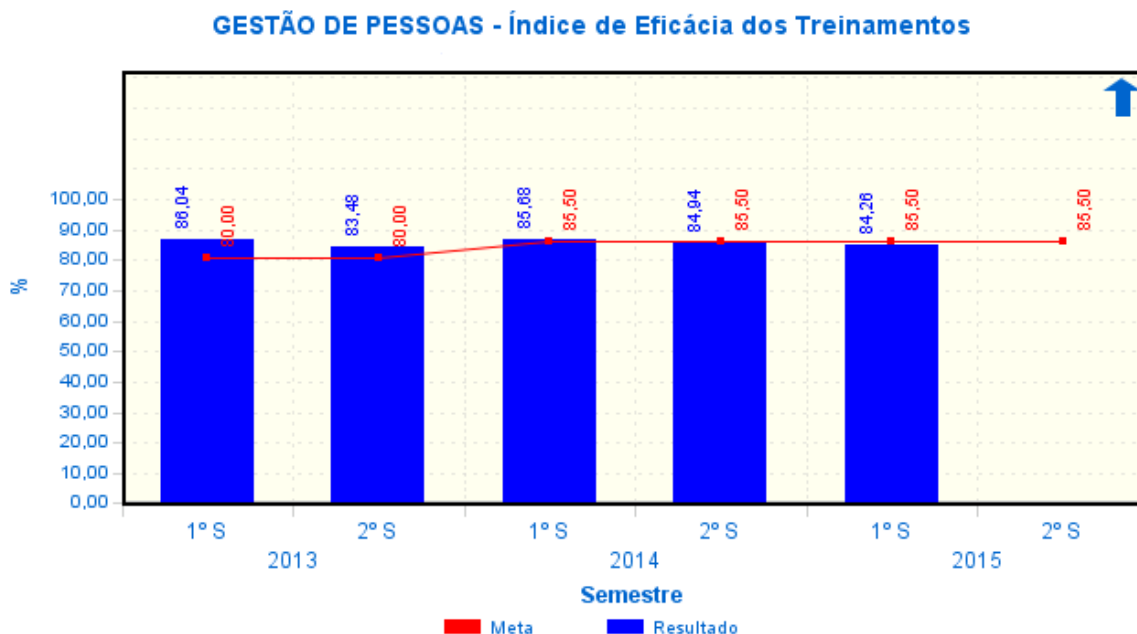
Como oportunidade melhorias identificadas, será necessário buscar formas de comunicação da filosofia corporativa durante o treinamento para o entendimento do vínculo das capacitações com o alcance dos objetivos organizacionais e as competências a desenvolver.

A partir desta análise com percentuais apresentando um nível de excelência, percebe-se o engajamento das pessoas entendendo a importância de sua participação em treinamentos relacionados a conhecimentos técnicos, oportunizando o desenvolvimento das lacunas identificadas na avaliação de competências e desempenho, para o retorno e aplicação de informações diretamente a sua atividade diária e a multiplicação do conhecimento aos demais colegas de trabalho.

Além disso, a cooperativa oportuniza a participação dos colaboradores em treinamentos relacionados à cultura da excelência, que contribui para aplicação nas atividades com uma visão sistêmica e estruturação de planejamento.

Visualiza-se na figura 08 os resultados referentes ao índice de eficácia em treinamentos:

Figura 8 – Resultados do índice de eficácia dos treinamentos.



Fonte: Dados fornecidos pela Unimed Central RS

Como se observa na figura 6 o objetivo de estimular a utilização do conhecimento nas atividades laborais a partir da participação em treinamentos, aplicamos o instrumento de avaliação de eficácia para verificar em quais ações estão sendo colocadas em prática durante os processos de trabalho. Com isso, utiliza-se o resultado do índice de eficácia dos treinamentos para visualizar o quanto está sendo favorável o desenvolvimento das competências a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

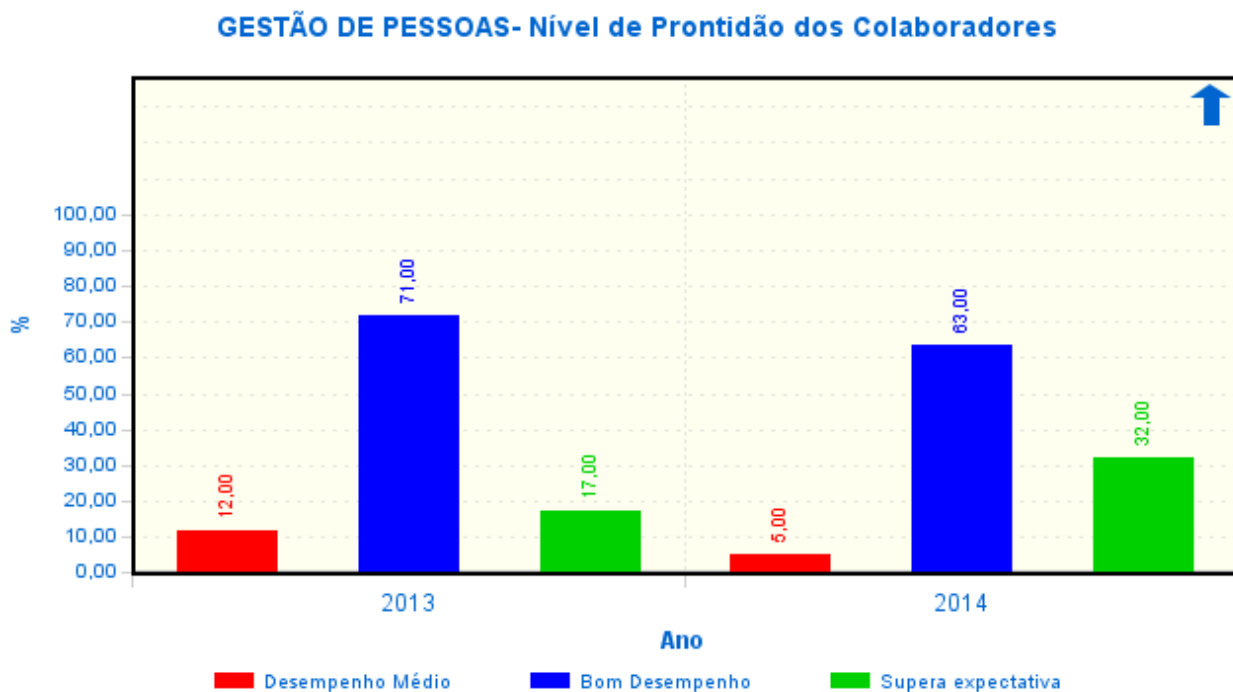
Conforme índices semestrais nos ciclos 2013 e 2014 apresentaram percentuais acima da meta de 80% conforme estipulado, mantendo resultados favoráveis ao desenvolvimento organizacional.

No primeiro semestre de 2015 mesmo não alcançando a meta estabelecida (85,50%), obteve-se o percentual de 84,26% mantendo o resultado positivo por estar muito próximo do resultado almejado. Realizamos a avaliação de eficácia para treinamentos relacionados às competências específicas do cargo, tendo como melhoria neste ano aplicação do instrumento para capacitações voltadas a cultura da excelência.

Além disso, a cooperativa utiliza como forma de monitoramento o indicador de processo, referente aos dados apresentados pela cooperativa, apresenta o tempo médio de entrega das avaliações em atraso: sinalizando 18,5 dias, e uma pendência na entrega de 27 avaliações (individuais). Essa realidade demonstra a necessidade de intensificarmos o entendimento dos líderes e demais funcionários, sobre a importância desta prática para evidenciar os conhecimentos adquiridos para aplicação de ações voltadas ao alcance dos objetivos corporativos.

Neste momento será possível visualizar os resultados referentes ao nível de prontidão dos colaboradores conforme figura 09.

Figura 9 – Nível de Prontidão dos Colaboradores



Fonte: Dados fornecidos pela Unimed Central RS

A prática de avaliação de competências e desempenho na Unimed Central RS tem como principal objetivo propiciar um ambiente favorável à criatividade, a busca de melhores resultados e a cultura da excelência, que visa sensibilizar os colaboradores para dar e receber feedback de forma tranquila e espontânea. Neste sentido estimula o desenvolvimento humano e organizacional a partir da identificação dos *gaps* apontados pela prática, para a estruturação do Plano Anual de T&D que trabalha as competências relacionadas no mapa de excelência (descrição de cargo) de cada cargo da cooperativa. Utilizamos como resultado deste trabalho o nível de prontidão dos colaboradores para monitorar perfil da força de trabalho estimulando a carreira profissional.

O nível de prontidão considerável ao capital humano está relacionado ao “Bom Desempenho (70,00 a 85,99)” que em 2013 a cooperativa apresentou um índice de 71,00% e o nível mais elevado de “Supera Expectativa (86,00 a 100)” com 17,00% em resultados favoráveis ao desenvolvimento humano e organizacional. Consideramos também o nível de “Desempenho Médio (50,00 a 69,99)” para o desenvolvimento dos *gaps* de competências que apresentou 12,00% para ser trabalhado no próximo ciclo.

Como forma de evolução nos resultados, em 2014, teve uma melhoria apresentando um índice de 63,00% em “Bom Desempenho” e “Superando a Expectativa” com resultado favorável de 32,00% demonstrando a aplicação da prática do plano anual de T&D, contribuindo para as capacitações na evolução das competências sinalizadas para desenvolvimento dos conhecimentos

de cada colaborador e assim também o papel do líder trabalhando os desafios de sua equipe no alcance dos objetivos estratégicos da cooperativa.

O objetivo esperado para a melhoria neste processo está relacionado a trabalhar a visão de gestão por competências e evoluir a prática com a metodologia de 270° fortalecendo a cultura de *feedback* com diversas percepções dos pares.

Na tabela 1 visualiza-se a satisfação do profissional com sua atuação no comitê:

Tabela 1: Síntese de dados sobre os Comitês

Comitês	Média – Ano 2012	Média – Ano 2013	Média – Ano 2014
Sistema 6S	8,0	7,6	8,7
Facilitadores	8,0	7,3	7,3
Qualidade em Saúde	8,0	9,1	7,6
Responsabilidade Socioambiental	8,0	8,0	7,0
Fornecedores	7,0	8,0	7,7
Clientes	2,0	7,6	7,0
Ideias de Sucesso	-	8,3	9,7
MÉDIA	6,8	8,0	7,9

Fonte: Dados fornecidos pela Unimed Central RS (2015)

Neste momento direcionamos a análise de resultados identificados anualmente referentes ao desenvolvimento dos profissionais participantes dos comitês, considerados como grupos de trabalho que sustentam o modelo de gestão da cooperativa, que objetiva aprofundar assuntos de interesse comum e espontâneo, estimulando o desenvolvimento humano e organizacional.

Desde 2012, são levantados resultados a partir da aplicação de um instrumento de pesquisa ao final de cada ano, que tem como objetivo identificar o engajamento das pessoas com relação às atividades promovidas pelos comitês. Os resultados apresentados levam em consideração os trabalhos realizados por estes comitês relacionados à estruturação do planejamento a cada ciclo, com o envolvimento de todos os integrantes em ações, práticas e projetos relacionados ao engajamento dos públicos com os quais a Unimed Central RS se relaciona.

Utilizamos como pergunta verificadora, o questionamento relacionado à satisfação com a própria atuação dos integrantes de cada comitê. Alcançada a média de todos os comitês de 7,9 (2014) demonstrando o empenho e a necessidade das pessoas pertencentes a estes grupos, com uma visão crítica na autoavaliação para a melhoria do seu desempenho nas atividades relacionadas ao planejamento estruturado durante o ciclo.

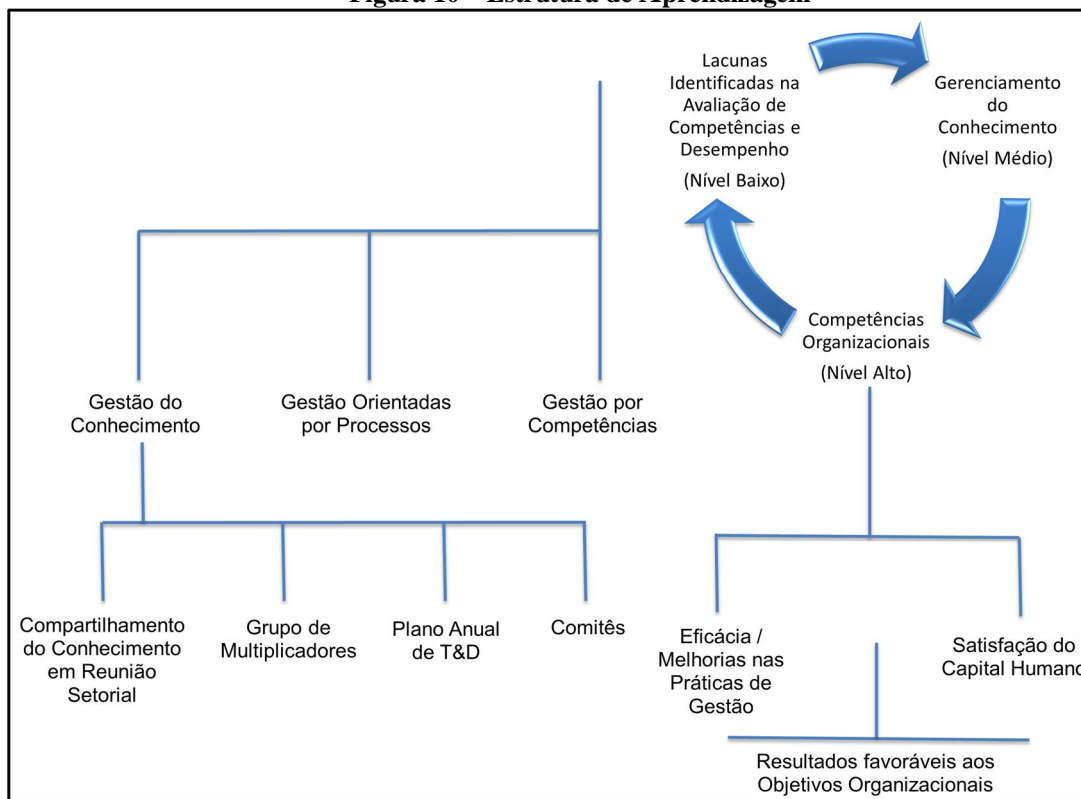
Além disso, em 2015 obteve-se a inserção do envolvimento nos comitês como sendo um *step* relacionado aos itens que compõem o crescimento de carreira na cooperativa, tendo como tendência a procura para a participação e desenvolvimento de habilidades por meio destes grupos de trabalho para compartilhar informações, trabalhar a retenção do conhecimento e talentos na cooperativa.

O instrumento de pesquisa obteve como melhoria em 2015 o questionamento relacionado ao tema conhecimento, inserindo como requisito: contribuo para o autodesenvolvimento por meio das ações e atividades promovidas pelo comitê e aproveito a oportunidade para expressar opiniões, ideias e melhorias nas práticas gestão adotadas pela cooperativa.

Inserimos o item para verificar o entendimento das pessoas com relação a sua atuação no grupo, objetivos e atividades relacionadas ao comitê, a partir do gerenciamento que a área gestão da qualidade.

Para entender o processo de aprendizagem, montamos uma estrutura como apresentado na figura 10 que demonstra os níveis de aprendizagem estruturados com as práticas de gestão existentes conforme a memória organizacional.

Figura 10 – Estrutura de Aprendizagem



Fonte: Autoria própria elaborado com fontes de dados da Unimed Central RS (2015)

Finalizando a análise de resultados, realizamos a descrição das particularidades relacionadas à estrutura de aprendizagem, contribuindo com a visão de Fleury e Oliveira Jr. na citação de aprendizagem organizacional:

[...] O conhecimento de nível mais baixo ou explícito é resultado de repetição e rotinas. É o conhecimento que pode ser explicado e codificado. Resulta em procedimentos operacionais padronizados, em programas de sucesso ou em novos sistemas gerenciais que lidam com situações repetitivas e imutáveis. Aprendizagem de nível mais alto envolve um ajustamento das missões globais, das crenças e normas resultantes de novos modelos de referência, de novas habilidades e da desaprendizagem de programas anteriores bem-sucedidos. É o conhecimento tácito, às vezes inconsciente, que confia na memória organizacional e nas habilidades de discriminação da organização. (FLEURY E OLIVEIRA JR., 2012, p.274)

O nível baixo representa a principal fonte de identificação das necessidades de desenvolvimento das competências de cada pessoa, relacionada à prática de avaliação de

competências e desempenho atrelada a outras práticas e desenvolvimento organizacional, como: Gestão do conhecimento vinculada ao compartilhamento de informações por meio da reunião setorial; Grupo de multiplicadores internos que oportuniza fomentar a gestão do conhecimento identificando, desenvolvendo e retendo competências essenciais ao negócio; Plano anual de treinamento e desenvolvimento, que apresenta todas as capacitações que serão realizadas durante o ciclo para o desenvolvimento dos *gaps* de competências; e os Comitês que sustentam o modelo de gestão da cooperativa e possibilita a expressão das opiniões dos integrantes dos grupos de trabalho. Este nível tem como principal objetivo propiciar a integração do público interno, além de instigar a cultura de compartilhamento de conhecimentos na condução dos treinamentos internos;

Ainda no nível baixo, o objetivo estratégico relacionado à gestão orientada por processos que gerencia a integração e conexões das áreas funcionais, envolve um escopo fundamentado no cliente, na agregação de produtos e serviços e a entrega da melhoria contínua que permeia a cultura da excelência. Além disso, este nível está atrelado à gestão por competências como o modelo que identifica fatores críticos para o sucesso da cooperativa, direcionando a aplicação dos subsistemas da área gestão de pessoas ao gerenciamento dos *gaps* de competências existentes, estimulando os profissionais à adequação mais próxima ao alcance dos objetivos estratégicos da cooperativa.

No nível médio temos como foco o gerenciamento do conhecimento, está relacionado o planejamento do plano anual de treinamento e desenvolvimento, administrando os processos para execução bem como o acompanhamento do engajamento das pessoas junto ao grupo de gestores e a identificação das ações corretivas.

Finalizando com o nível alto que direciona as competências organizacionais, apresenta-se: a Eficácia relacionada à aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos por meio da capacitação e melhorias das práticas de gestão do conhecimento; e a Satisfação do capital humano medido a partir dos resultados da pesquisa de clima organizacional. Além disso, vinculado a esse nível estão os resultados favoráveis aos objetivos estratégicos percebidos a partir da evolução dos indicadores monitorados em diversas áreas de negócio da cooperativa.

6. Considerações e Implicações (ou Conclusões)

O presente estudo de caso, permitiu explorar a forma de implementação da gestão do conhecimento na Unimed Central RS, conforme objetivo deste artigo.

A proposta deste artigo, se faz necessário iniciar com o engajamento da liderança para o alinhamento aos objetivos organizacionais, utilizando-se de práticas simples que irão apresentar uma repercussão positiva deste trabalho na cooperativa e assim direcionar o conhecimento para uma série de práticas que estimulem o compartilhamento, a colaboração, o armazenamento e a proteção deste ativo intangível de grande valor ao negócio.

A partir do planejamento estratégico da cooperativa com a projeção de ações e indicadores estabelecidos para evolução das práticas adotadas, foi possível aprofundar o entendimento da forma de gerenciamento do conhecimento para ser trabalhado com os *stakeholders*. Neste sentido, até o momento foram captadas informações e dados da cooperativa tornando-se este fator a limitação do estudo que contribuirá para as definições de melhorias na gestão de processos descritos neste artigo.

Além disso, a cooperativa poderá utilizar outras pesquisas que são aplicadas pela mesma para identificar fatores críticos de gestão do conhecimento, trabalhando a alinhamento aos objetivos organizacionais.

A Unimed Central RS possui no planejamento da área gestão de pessoas a implementação da gestão do conhecimento que a partir disto foi realizada uma reunião com especialista neste assunto, orientando para a realização do levantamento de práticas existentes assim dando início ao processo de sistematização e padronização do conhecimento.

Após análise do estudo de caso, resultados de indicadores, reuniões e participação em eventos relacionados ao tema, a cooperativa deverá realizar melhorias para evoluir a gestão do conhecimento e contribuir para o objetivo deste artigo, como:

- Inserir alguns questionamentos relacionados ao conhecimento na auditoria de processos, para identificar como está sendo trabalhado e percebido o compartilhamento de informações.
- Envolver os colaboradores de diversas áreas da cooperativa nas auditorias de processos, correlacionando os tipos de atividades que há conexões para ambos, assim facilitando o entendimento das responsabilidades de cada equipe e o fluxo de trabalho.
- Criar grupos de estudos pontuais para discutir melhorias de processos a partir das “Não Conformidades” identificadas nas auditorias.
- Acrescentar no instrumento de avaliação dos comitês o questionamento de autoavaliação com relação ao grau de conhecimento no engajamento referentes às atividades estruturadas no planejamento adotado por cada comitê.
- Envolver a participação da área gestão de pessoas (subsistema Recrutamento & Seleção) nos processos das áreas que apresentam maior *turnover* com o objetivo de estender o grau de conhecimento dos profissionais envolvidos nesta atividade, para captar candidatos mais bem preparados ao cargo, tornando a contratação mais assertiva.
- Vincular na prática “Ideias de Sucesso” a possibilidade das pessoas terem a oportunidade de lançar sugestões de ideias a qualquer momento, para proporcionar o engajamento das pessoas e fomentar o desenvolvimento do conhecimento.

- Armazenar informações no “Portal do Colaborador ou *Intranet*” referente às capacitações realizadas pelos colaboradores, para que tenham a oportunidade de expressar suas opiniões e sugestões, fomentando o autodesenvolvimento e estimulando o compartilhamento do conhecimento para a melhoria dos processos internos.
- Prospectar *software* para armazenar toda e qualquer informação, dados e documentos gerados dentro e fora da cooperativa, tornando um banco de dados para que possa ser consultado por todos os colaboradores.

Por fim, considera-se que o estudo de caso evidenciou o quanto a gestão do conhecimento tem se tornando um fator chave para sucesso de uma organização. A partir destas informações a Unimed Central RS tem um caminho de grande valor para ser percorrido, buscando o desempenho estratégico das quatro áreas de negócio.

Referências Bibliográficas

ANGELONI, Maria Terezinha. **Gestão do Conhecimento no Brasil: Casos, Experiências e Práticas de Empresas Públicas**. 1 Edição 2008. Rio de Janeiro – RJ. Qualitymark Editora Ltda. 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. 1 Edição 2011; 8 Reimpressão 2012. São Paulo – SP. Editora Atlas S.A. 2011.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão**. 1 Edição 2011. São Paulo – SP. Editora Atlas S.A. 2011.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processos de Trabalho**. 2 Edição 2011. Rio de Janeiro – RJ. Qualitymark Editora Ltda. 2011.

SOCIEDADE DE NEGÓCIOS. Disponível em:

www.sociedadedenegocios.com.br/RelacionamentoPJ/home/parcerias Acesso em: 13/09/2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em:

www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia/-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao Acesso em: 13/09/2015.