



GOVERNAÇÃO CLÍNICA:

Promoção da qualidade nas práticas clínicas

Maria Otilia Brites Zangão
Paula Cristina Vaqueirinho Bilro
(Organizadoras)

Atena
Editora
Ano 2022



GOVERNAÇÃO CLÍNICA:

Promoção da qualidade nas práticas clínicas

Maria Otilia Brites Zangão
Paula Cristina Vaqueirinho Bilro
(Organizadoras)

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras

Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade do Estado de Mato Grosso

Prof. Dr. Arinaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria



Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof^o Dr^a Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Edevaldo de Castro Monteiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Prof^o Dr^a Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof^o Dr^a Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Prof^o Dr^a Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Renato Jaqueto Goes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof^o Dr^a Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas



Governança clínica: promoção da qualidade na prática clínica

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizadoras: Maria Otília Brites Zangão
Paula Cristina Vaqueirinho Bilro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G721 Governança clínica: promoção da qualidade na prática clínica / Organizadoras Maria Otília Brites Zangão, Paula Cristina Vaqueirinho Bilro. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0548-1

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.481221808>

1. Clínica médica. 2. Médico e paciente. 3. Saúde. I. Zangão, Maria Otília Brites (Organizadora). II. Bilro, Paula Cristina Vaqueirinho (Organizadora). III. Título.

CDD 610.696

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



PREFÁCIO

A obra “Governança Clínica: Promoção da qualidade nas práticas clínicas”, tem como foco principal contribuir para o empoderamento dos profissionais de saúde, na tomada de decisões e na colaboração na Governança Clínica, mediante a apresentação de 6 capítulos que versam a temática sob várias perspetivas.

A obra abordará de forma categorizada pesquisas desenvolvidas por estudantes do Curso de Pós-graduação em Administração de Unidades de Saúde da Universidade de Évora, na Unidade Curricular – Governança Clínica.

A Governança Clínica surge nas unidades de saúde como um processo para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados aos utentes, elevando assim os padrões de qualidades das instituições, criando ambientes favoráveis e de excelência para a prática clínica. Partindo dos Pilares da Governança clínica, serão abordados alguns aspetos que conduzem à reflexão e melhoria da prática das instituições de saúde.

A gestão do risco, assim como a segurança dos utentes, emergem como uns dos aspetos fundamentais a ter em consideração na cultura das organizações. O processo de identificação do doente é, assim, essencial para garantir a segurança e a qualidade dos cuidados prestados nas instituições de saúde. No entanto, inúmeros fatores contribuem para a sua não conformidade, o que acarreta erros e eventos adversos, os quais podem ter graves consequências para todos os envolvidos. A colocação de uma pulseira ao doente é uma prática usual, que tem como finalidade contribuir para uma prática clínica segura, isenta de não conformidades a este respeito.

A gestão do conhecimento é essencial, para as organizações de vários setores da economia. Também no setor da saúde, esta questão tem ganhado cada vez mais interesse por parte dos investigadores e dos colaboradores das instituições de saúde, especialmente nas últimas décadas. Desta forma, tem se vindo a concluir que a gestão do conhecimento, deve ser integrada na estratégia organizacional, pois é um tema multidisciplinar e transversal a várias áreas que compõem as organizações de saúde.

A auditoria clínica configura-se como uma ferramenta de extrema importância para a garantia da qualidade dos serviços de saúde prestados aos utentes, do bem-estar dos profissionais que os prestam e também, da eficácia e sucesso das instituições encarregues desses mesmos cuidados de saúde.

A gestão de recursos (humanos, materiais e financeiros) são vitais para o funcionamento de uma organização. Contudo, destaca-se a gestão de recursos humanos por se considerar aquela que é mais pertinente numa instituição de saúde, envolvendo maior dificuldade na sua execução e a mais pertinente numa instituição de saúde.

Nas últimas décadas, o conceito de “participação do paciente” tem sido proeminente

ao longo do ecossistema de cuidados de saúde, tornando-se algo estratégico a abordar para aumentar a adesão ao protocolo clínico e, como consequência, para melhorar os resultados traduzidos em ganhos em saúde.

Os profissionais de saúde são dos grupos mais expostos aos chamados fatores de risco psicossociais, dos quais os fenómenos de burnout são dos mais discutidos. Nesta perspetiva, os serviços de Saúde deverão proporcionar não só um ambiente saudável para os seus utentes, como proporcionar locais de trabalho saudáveis para os seus profissionais.

Palavras-chave (DeCS): Gestão do Risco; Segurança do Paciente; Gestão do Conhecimento; Auditoria Clínica; Gestão de Recursos; Gestão em Saúde; Recursos em Saúde; Satisfação dos profissionais de saúde; Participação do doente; Instituições de Saúde; Unidade de Saúde.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A IDENTIFICAÇÃO INEQUÍVOCA DO DOENTE: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

Cláudia Sofia Orvalho Mendes Amaro dos Santos

Sílvia de Fátima Garraio Botelho

Dina do Carmo Paulo Drogas

Maria Otilia Brites Zangão

Paula Cristina Vaqueirinho Bilro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4812218081>

CAPÍTULO 2..... 18


GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DA SAÚDE

Ana Judite Santos

Sílvia Leandra Zambujo Caeiro

Maria Otilia Brites Zangão

Paula Cristina Vaqueirinho Bilro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4812218082>

CAPÍTULO 3..... 28

AUDITORIA CLÍNICA: REVISÃO DA LITERATURA

Catarina Cangarato Paixão

Inês Isabel Guerreiro Pinheiro

Maria de Afonso Perdigão

Maria Otilia Brites Zangão

Paula Cristina Vaqueirinho Bilro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4812218083>

CAPÍTULO 4..... 42

GESTÃO DE RECURSOS EM SAÚDE

Ana Isabel Martins da Silva de Oliveira Travassos

Elsa Maria Candeias Garção Pires

Zanilda Andrade Mendes

Maria Otilia Brites Zangão

Paula Cristina Vaqueirinho Bilro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4812218084>

CAPÍTULO 5..... 54

A PARTICIPAÇÃO DO PACIENTE NA CIRURGIA BARIÁTRICA

André Filipe Rodrigues Pedro Ferreira

Carla Sofia Fadista Godinho Pereira

Maria Otilia Brites Zangão


Paula Cristina Vaqueirinho Bilro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4812218085>

CAPÍTULO 6..... 64

GESTÃO DE RISCO NOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE DO BAIXO ALENTEJO

Alice Isabel Rodrigues Galhardo
Ana Margarida Borges Ramalho
Ana Rita Teixeira Frade
Cláudia Isabel Arocha Galego Castelo
Pedro Moura
Afonso Gouveia

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4812218086>

SOBRE AS ORGANIZADORAS..... 77

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DA SAÚDE

Data de aceite: 01/06/2022

Ana Judite Santos

Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo
Central
Évora – Portugal
<https://orcid.org/0000-0002-4642-4971>

Sílvia Leandra Zambujo Caeiro

Agrupamento de Centros de Saúde do Alentejo
Central
Évora – Portugal
<https://orcid.org/0000-0001-7914-1647>

Maria Otilia Brites Zangão

Comprehensive Health Research Centre
(CHRC)
Universidade de Évora
Escola Superior de Enfermagem São João de
Deus
Évora - Portugal
<https://orcid.org/0000-0003-2899-8768>

Paula Cristina Vaqueirinho Bilro

Centro de Saúde de Montemor – o – Novo,
USF Alcáides
Montemor – o – Novo – Portugal
<https://orcid.org/0000-0003-4490-5680>

RESUMO: Introdução: A gestão do conhecimento é essencial, para as organizações de vários setores da economia, como é o caso do setor da saúde. É um tema que tem despertado muito interesse, nas últimas décadas. Deve ser integrada na estratégia organizacional, pois é um tema multidisciplinar e transversal a várias áreas. Objetivo: Analisar a importância da gestão do conhecimento no setor da saúde. Métodos: Revisão bibliográfica, na

plataforma “Google Scholar”, com as palavras-chave “Gestão do Conhecimento” e “Instituições de Saúde”. Resultados: A gestão do conhecimento faz parte da estratégia das instituições e dos profissionais. Conclusão: Constatou-se que, há uma perceção crescente na importância da gestão do conhecimento, o que leva a que, instituições e profissionais apostem cada vez mais na partilha de conhecimento e na aposta em formação específica.

PALAVRAS-CHAVE (DeCS): Gestão do Conhecimento; Instituições de Saúde; Conhecimento.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HEALTH SECTOR

ABSTRACT: Introduction: Knowledge management is essential for organizations in various sectors of the economy, such as the health sector. It is a theme that has aroused much interest in recent decades. It should be integrated into the organizational strategy, since it is a multidisciplinary and transversal theme to several areas. Objective: To analyze the importance of knowledge management in the health sector. Methods: Literature review, on the “Google Scholar” platform, with the keywords “Knowledge Management” and “Healthcare Institutions”. Results: Knowledge management is part of the strategy of institutions and professionals. Conclusion: There is a growing perception of the importance of knowledge management, which leads institutions and professionals to increasingly invest in knowledge sharing and in specific training. **KEYWORDS (DeCS):** Knowledge Management; Facility, Health; Knowledge

1 | INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento conheceu maior relevância na última década, onde tem sido vista como um recurso essencial numa organização. A gestão do conhecimento abrange a forma de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento. No caso das instituições de saúde, o conhecimento é muito vasto e diversificado, sendo um dos recursos mais importantes de uma instituição de saúde. É importante que haja uma gestão organizada desse conhecimento, para que possa ser utilizado de forma rápida e assertiva pelos profissionais, nas tomadas de decisões. A relação da Gestão do Conhecimento com o desempenho organizacional leva à criação de uma competitividade sustentável (CRUZ e FERREIRA, 2016).

A Gestão do Conhecimento é complexa, pois envolve uma grande quantidade de dados, o que leva a que seja necessário recorrer às tecnologias de informação, como forma de organização dos mesmos. Além do conhecimento explícito, ou seja, o que está escrito e documentado, existe ainda o conhecimento tácito ou implícito, que é aquele que é adquirido com a experiência pessoal ao longo dos anos de prática profissional. Este conhecimento é tão importante como o explícito, e não pode ser nem esquecido nem desvalorizado, devendo sempre entrar nas formas de Gestão do Conhecimento da instituição.

A troca de experiências entre os profissionais é um importante meio de aprendizagem entre os mesmos. Segundo a literatura, a existência de programas de Gestão do Conhecimento nas organizações, leva à diminuição de custos, à melhoria da qualidade dos cuidados prestados, a tomadas de decisões mais assertivas e conseqüentemente, a uma diminuição dos erros clínicos.

A Gestão do Conhecimento abrange áreas como a tecnologia da informação e processos organizacionais, para promover aos membros da organização, as informações necessárias para estes tomarem decisões corretas (HUNG et al, 2005; PINHO et al, 2012).

Como objetivo para esta revisão definimos, analisar a importância da gestão do conhecimento no setor da saúde, nomeadamente num Agrupamento de Centros de Saúde (ACES) de Portugal.

2 | MATERIAIS E MÉTODOS

Com base na referência de CRUZ e FERREIRA (2016), citando ROSSETTI “a mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes”. Foi efetuada uma pesquisa bibliográfica na plataforma “Google Scholar”, com as palavras-chave “Gestão do Conhecimento” e “Instituições de Saúde”. Foram selecionados artigos com datas superiores a 2015 e, após leitura dos resumos, foram escolhidos os que aparentavam relevância para revisão proposta acerca da Gestão do Conhecimento. Após a revisão da bibliografia e

efetuada uma pesquisa na documentação disponível no Agrupamento de Centro de Saúde estudado, procedemos à verificação, se existem e se estão implementadas estratégias de governação da instituição, através do conceito de Gestão do Conhecimento, de modo a alcançar o objetivo desde trabalho.

3 | CONHECIMENTO

O conhecimento tem um papel importante na qualidade da assistência que é prestada na saúde. Cada vez mais as instituições de saúde consideram o conhecimento, como um dos recursos mais importantes que contribuem para o seu desenvolvimento, sendo este um dos recursos nos planos organizacionais (ROCHA et al, 2012).

Na figura 1, pudemos observar as quatro bases do conhecimento, que apresentamos:

- **Dado:** é um registo de atividades ou operações importantes, que ainda estão em bruto e que precisam ser trabalhadas.
- **Informação:** são os dados já trabalhados, e transformados numa mensagem, que alguém transmite a outro. É provavelmente o passo mais importante, dentro da instituição. São dados interpretados, relevantes e capazes de gerar conhecimento.
- **Conhecimento:** é a reunião de todas as informações, que vão gerar um conteúdo relevante. Não é algo simples de se processar, pois está em constante mudança e, por isso, exige sistemas para controlá-lo.
- **Sabedoria:** é saber como utilizar o conhecimento adquirido.



Figura 1: Estágios e evolução da dimensão conhecimento.

Fonte: MAGNIER-WATANABLA E SENOO (2008), citado por GONZALEZ E MARTINS (2017).

Segundo POLANYI (1967), NONAKA e TAKEUCHI (1997), MONTANI e BELLAZZI (2002), MENDES (2003) e ROCHA *et al* (2012), o conhecimento pode ser dividido em:

- **Conhecimento tácito**, é o conhecimento que deriva da experiência prática ou pessoal. Esse tipo de conhecimento empírico, intuitivo, pode não ser compartilhado com todo o grupo, uma vez que pode ser observado em pequenas ações do dia-a-dia dos profissionais, mas não é “palpável”. É um conhecimento difícil de formular, de documentar. Este conhecimento centra-se nas pessoas da instituição, logo, não é imitável.
- **Conhecimento explícito**, é conhecimento que foi documentado e que está acessível para consulta. Dada a sua natureza simples, o conhecimento explícito é muito mais fácil de armazenar e recuperar, num sistema de gestão de conhecimento. O desafio, é garantir que este conhecimento seja revisto com regularidade, para que se encontre sempre atualizado. Este conhecimento é suscetível de ser imitado por outras instituições (NELSON E WINTER, 1982). Caracteriza-se por apresentar aspeto confiável, formal, sistemático, de fácil e rápida disseminação e que conecta pessoas (ROCHA *et al*, 2012).

A interação entre o conhecimento tácito e explícito, também pode ser observada na “espiral do conhecimento” proposta por NONAKA E TAKEUCHI (1997), citados por ROCHA *et al* (2015), que propõe a constante conversão do conhecimento tácito até ao explícito, como se pode observar na figura 2.



Figura 2: A “espiral do conhecimento” de NONAKA e TAKEUCHI
Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997), citado por ROCHA *et al* (2015).

Segundo TSOUKAS (1996), os dois tipos de conhecimento, são inseparáveis e complementares. Argumenta que o conhecimento tácito está presente em ambos os conhecimentos, pelo que, os dois não devem ser analisados de forma isolada. Assim, não

sendo o conhecimento estático, mas sim em constante crescimento, cabe às organizações desenvolver processos de gestão desse conhecimento, para que o mesmo esteja sempre atualizado e acessível a todos os seus colaboradores.

4 | GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento pode ser definida, como um ciclo constante de lidar com o conhecimento, dentro de uma organização, desde a criação à aplicação, para que as informações corretas possam ser encontradas por todos, no momento certo. Esse ciclo consiste em capturar, criar, distribuir, armazenar, partilhar e utilizar a informação (CRUZ e FERREIRA, 2016).

De modo objetivo, a Gestão do Conhecimento, implica transformar o conhecimento tácito ou implícito em conhecimento explícito. ROCHA *et al* (2012) defende que com os sistemas de informação, nas instituições de saúde deve existir capacidade para armazenamento de conhecimento tácito que mais tarde, deverá ser convertido em conhecimento explícito. Assim, a compreensão dos dois diferentes tipos de conhecimento é fundamental para definir ações de gestão, dentro das instituições de saúde. Quando realizada da maneira adequada, a Gestão do Conhecimento pode promover a inovação e levar a organização a obter vantagem competitiva sustentável (TSOUKAS,1996).

Já SERVIN e DE BRUN (2005) destacam que os processos e as tecnologias são importantes, porque agregam valor à organização, através da redução de custos, tempo e esforços das pessoas, facilitando que estas compartilhem conhecimento e informações necessárias, para atingirem os objetivos de Gestão do Conhecimento. Os autores afirmam, no entanto, que o investimento em tecnologia, ainda que de excelente qualidade, não agregará valor para a organização se sobrecarregar as pessoas de informação, se for desajustado às necessidades organizacionais, se for entendido pelos profissionais como gerador de tarefas adicionais e não facilitadoras das atividades de rotina e se estiver em desacordo com os modos de trabalhar das pessoas (SERVIN e DE BRUN,2005).

Por seu lado, NAIR e PRAKASH (2009) consideram que, a Gestão do Conhecimento, estuda também a liderança, além das pessoas, dos processos e das tecnologias. Para ROCHA *et al* (2012) e GONZALEZ E MARTINS (2017), o processo de Gestão do Conhecimento abrange toda a forma de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento, conforme ilustrado na figura 3. Este processo envolve o tratamento de grandes volumes de dados, tornando necessária a utilização de tecnologias de informação (...) possibilita aos profissionais alcançarem respostas rápidas e assertivas vinculadas às decisões que necessitam de tomar.

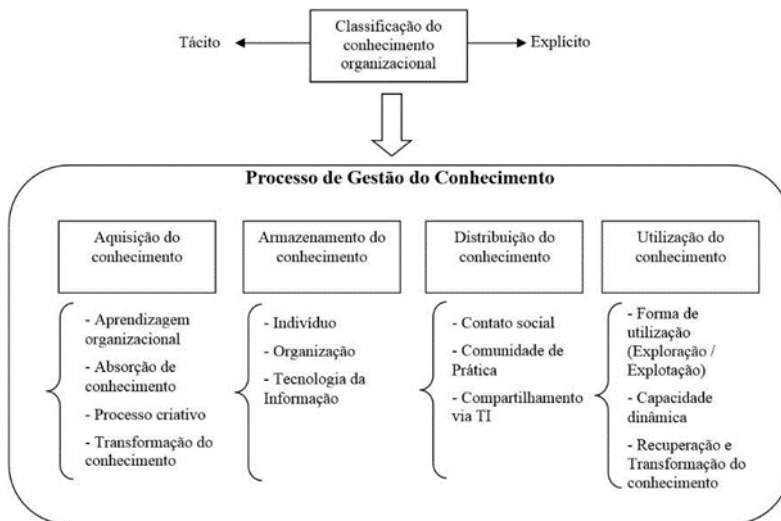


Figura 3: Modelo para Gestão do Conhecimento.

Fonte: KAKABADSE et al (2003), citado por GONZALEZ e MARTINS (2017).

Para DALKIR (2013), a Gestão do Conhecimento, é a coordenação intencional e sistemática do conhecimento das pessoas de uma organização, da tecnologia, dos processos e estrutura organizacional, a fim de agregar valor, através da reutilização e inovação do conhecimento gerido. Esta definição permite uma visão multidisciplinar da Gestão do Conhecimento, como abordagem de gestão organizacional.

Através das ideias destes autores, podemos perceber que, todos defendem a multidisciplinariedade da Gestão do Conhecimento. Não é só um fator, mas sim uma junção de vários fatores, que contribuem para a Gestão do Conhecimento organizacional. BHATT (2001) afirma que, a cultura e a história organizacional, são a sinergia entre os elementos, as pessoas, os processos e as tecnologias, e por esta razão, as estratégias de Gestão do Conhecimento, não podem ser facilmente replicadas por outras organizações. SERVIN e DE BRUN (2005), também, consideram que os resultados de Gestão do Conhecimento são dependentes da cultura organizacional e comportamental.

Para DALKIR (2013), uma das poucas áreas de consenso nos estudos de Gestão do Conhecimento, com outros autores, é a sua multidisciplinaridade. A autora considera que a Gestão do Conhecimento incorpora o conhecimento da ciência organizacional, da ciência cognitiva, da educação e formação, da antropologia e sociologia, das tecnologias da informação, das tecnologias colaborativas, da linguística e linguística computacional, da informação e biblioteconomia, da comunicação e “storytelling”, da escrita técnica e linguística. CAFEZEIRO *et al* (2016) destacam, o papel da interdisciplinaridade, sinalizando a impossibilidade dos “saberes ditos exatos” ou dos “saberes ditos humanos”, resolverem

“por si só”, os desafios experimentados pela ciência e tecnologia contemporâneas.

5 | GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Em Portugal, com as reformas dos sistemas de saúde dos últimos anos, foram implementados novos modelos de gestão que visam melhorar a eficiência e a eficácia, dos cuidados de saúde, e que já valorizam a Gestão do Conhecimento por reconhecerem a sua importância. Segundo EL MORR *et al* (2010), a Gestão do Conhecimento, começou a ser tema nos anos 80, com o crescimento das tecnologias de informação, o que levou ao desenvolvimento de ferramentas eficientes, para o tratamento de dados armazenados e softwares mais colaborativos. É uma disciplina que incorpora diferentes conceitos complementares, a saber, gestão da tecnologia de informação, filosofia, ciências cognitivas e organizacionais, que tem especial expressão no contexto da saúde pública onde as decisões são tomadas a partir de evidências geradas pelo conhecimento.

Relativamente aos serviços de saúde, a Gestão do Conhecimento, está a ser desenvolvida com base na gestão dos registos eletrónicos e na gestão das organizações de saúde. Várias são as ferramentas que podem ser tomadas em consideração e que facilitam o processo de tomada de decisão. O suporte para a prática baseada na evidência, as boas práticas armazenadas nos bancos de dados, repositórios clínicos ou ensino à distância (ROCHA *et al*, 2012). Segundo estes autores, “a gestão do conhecimento possibilita o alcance de respostas rápidas e assertivas na tomada de decisões na prática clínica”. Concluem ainda que, a globalização da economia, impulsionada pelas tecnologias de informação e comunicação, são uma realidade, e é nesse contexto que a gestão do conhecimento, se transforma em recurso estratégico para a vida das instituições de saúde e das pessoas que nela trabalham.

CRUZ e FERREIRA (2016) referem que, a implementação de um conjunto de reformas dos serviços de saúde, culminam na adoção de novos modelos de gestão, nomeadamente a criação de ACES, de modo a conferir às unidades de saúde, maior eficiência, rigor, flexibilidade organizativa e de gestão, desburocratização, autonomia, responsabilidade e melhoria contínua da qualidade de cuidados. Os autores, citando Monteiro, acrescentam ainda, que as práticas de gestão do conhecimento vigentes são ainda pouco consistentes e, na sua maioria, não formalizadas.

Acompanhando as reformas, foram assim criados os ACES, por Decreto de Lei nº 28/2008, sendo a raiz do ACES estudado criada em 2009, através da Portaria nº 275/2009. Nestes ACES de Portugal, como serviço da dependência de uma Administração Regional de Saúde (ARS), existem várias formas de partilha de conhecimento entre os profissionais, a saber, a *Intranet*, acessível a todos os profissionais de saúde do ACES, com informação geral e rápido acesso a várias aplicações; a plataforma *Teams*, que é utilizada pelas

equipas como forma de partilha de documentação, informação e interação; os programas S-Clínico, onde são efetuados os registos dos utentes e todo o conhecimento tácito que daí advém; as formações promovidas pela ARS; o programa de teleformação, que chega aos profissionais de toda a área de influência da ARS; as reuniões formativas promovidas localmente nas unidades funcionais do ACES, de modo a existir partilha de informação, quer obtida nas pesquisas efetuadas pelos profissionais, quer pelo conhecimento tácito obtido na experiência individual na prática profissional, entre outras.

Com o contexto mundial pandémico, segundo WANG e WU (2021) citando BURKLE, as organizações de saúde estão cada vez mais ameaçadas por crises emergentes e globais de saúde, e estão a enfrentar desafios operacionais cada vez mais graves e complexos. Estes autores referem ainda que, foram criadas muitas estruturas de gestão de conhecimento, de modo a oferecer diretrizes valiosas para ajudar a responder neste panorama, pois para tomar decisões estratégicas adequadas, é necessário adquirir rapidamente conhecimentos críticos; portanto, é essencial desenvolver um conjunto específico de práticas de gestão do conhecimento para lidar com as crises.

As instituições de saúde em Portugal não foram exceção, e neste ACES, várias foram as adaptações/modificações a que as unidades funcionais estiveram sujeitas e com as quais tiveram que lidar e operacionalizar. WANG e WU (2021), neste artigo, referem que para enfrentar desafios epidémicos desta natureza, será necessário utilizar plataformas de gestão de conhecimento, de modo a aumentar a precisão, integridade e confiabilidade, o que por si pode mitigar o pânico e os medos causados pela desinformação, permitindo que o conhecimento importante seja disseminado, avaliado e continuamente atualizado.

Em Portugal, através dos comunicados da Direção Geral de Saúde (DGS), a informação foi sendo atualizada diariamente para a população. Foi criada a plataforma Trace COVID-19, centralizada no acompanhamento da situação e dos utentes, onde é possível registar e tirar dados dos utentes infetados e dos que se encontram em vigilância, por serem contacto de risco. De igual forma, foi efetuada formação aos profissionais de saúde nas várias áreas, nomeadamente na utilização dos equipamentos de proteção individual (EPI's), na utilização das plataformas e programas, muitas delas, realizadas online, medida igualmente referida pelos autores WANG e WU (2021). Estes autores referem ainda, a importância da criação de equipas para gestão de crise, onde devem ser valorizadas, as reuniões de consenso entre especialistas multidisciplinares e interdisciplinares, de modo a facilitar a formação de soluções e interações, criando uma oportunidade de partilha de conhecimento mútuo.

Temos verificado a ocorrência destas reuniões, quer a nível nacional, na DGS, quer a nível local, onde as várias equipas criadas pela Unidade de Saúde Pública do ACES, foram reforçadas com profissionais de outras áreas (assistentes sociais, enfermeiros, fisioterapeutas, higienistas orais, médicos, psicólogos, entre outros), que abriram horizontes

na resposta à pandemia, e tornaram possível uma atuação célere, quer em instituições quer individualmente aos utentes.

6 | CONCLUSÃO

Após a análise dos artigos, concluímos que, a gestão do conhecimento organizacional, possibilita aos seus colaboradores, alcançarem respostas rápidas e assertivas, aquando da necessidade da tomada de decisões durante prática clínica. É uma ferramenta de trabalho muito útil e com um peso preponderante, nas organizações de saúde. Apesar da sua reconhecida importância, as práticas de gestão do conhecimento, são ainda pouco consistentes e, na sua maioria, não estão organizadas, nem formalizadas.

No ACES estudado, embora se esteja a caminhar nessa direção, ainda existe um longo caminho a percorrer. Mas os primeiros passos estão dados, existe um serviço de gestão de informação que é essencial para o armazenamento e tratamento dos dados recolhidos, de modo que possam ser utilizados e disseminados. Também é importante, as instituições de saúde definirem os seus modelos de gestão, pois este fator é muito relevante para a gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento transforma-se em recurso estratégico para a vida das instituições de saúde e das pessoas que nela trabalham, impulsionada pelas tecnologias de informação e comunicação, que são uma realidade em constante evolução. Se existir incentivo aos profissionais, com a oferta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento, a instituição consegue reter os seus colaboradores, em troca do seu compromisso para com os objetivos da organização. São os profissionais que fazem as instituições e é nos profissionais que reside o principal diferencial competitivo das organizações. Constatamos que, neste ACES, este facto poucas vezes é valorizado, e a experiência e opinião dos profissionais, poucas vezes são tidos em consideração.

Os atuais modelos de gestão dos Cuidados de Saúde Primários, com a criação das Unidades de Saúde Familiares e das Unidades de Recursos Assistenciais Partilhados, parecem ser um fator positivo e facilitador, da implementação da Gestão do Conhecimento, através das suas equipas multidisciplinares.

REFERÊNCIAS

CICONE, P. *et al.* **Gestão do conhecimento em organizações de saúde: revisão sistemática de literatura.** Revista saúde e pesquisa. 2015. v. 8 n. 2, p. 379-388. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/saudpesq/article/view/3996/264> 4

CRUZ, S. G.; FERREIRA, M. M.F. **Gestão do Conhecimento em instituições de saúde portuguesas.** Revista Brasileira de Enfermagem. 2016. 69(3):492-9. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690311i>.

EL MORR, C.; SUBERCAZE, J. Knowledge Management in Healthcare. In CRUZ-CUNHA, M. M.; TAVARES, A. J.; SIMÕES, R. **Handbook of Research on Developments in E-Health and Telemedicine: Technological and Social Perspectives**. 2010. USA: Medical Information science reference.

GONZALEZ, R.; MARTINS, M. **O processo de gestão do conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual**. 2017. Gest. Prod. 24 (2). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>

LISBOA. **Lei nº 28/2008 de 22 de fevereiro de 2008; Diário da República nº 38 – 1ª série**; Assembleia da República, [2008] Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/28-2008-247675>

LISBOA. **Portaria nº 275/2009 de 18 de março de 2009; Diário da República nº 54 – 1ª série**; Assembleia da República, [2009]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/275-2009-605342>

NEVES, M.; VARVAKIS, G.; FIALHO, F. **Pessoas, processos e tecnologia na gestão do conhecimento: uma revisão da literatura**. Revista de Ciências da Administração. 2018. v. 20, n. 51, p. 152-167. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2018v20n51p152/pdf>

ROCHA, E. *et al.* **Gestão do conhecimento na saúde: revisão sistemática de literatura**. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2012. 20(2): [09 telas]. Disponível em: <https://www.scielo.br/r/rlae/a/V4TDCjXkQTbpN6nF6GGrzBm/?format=pdf&lang=pt>

ROCHA, R.; BARCELLOS, P.; DANILEVICZ, A. **Elaboração e aplicação de um modelo de Gestão do Conhecimento adaptado para o departamento comercial de uma indústria farmacêutica**. Researchgate. 2015.

Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-A-espiral-do-conhecimento-de-Nonaka-e-Takeuchi-Fonte-Nonaka-e-Takeuchi-1997_fig1_266217413

WANG, W. T.; WU, S. Y. **Knowledge management based on information technology in response to COVID-19 crisis**. Knowledge Management Research & Practice, 2021. 19:4, 468-474, DOI: 10.1080/14778238.2020.1860665

ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. S.; ISNARD, P.; FERREIRA, E. P.; **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica**; Perspect. ciênc. inf. 2019. 24 (01). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3468>.



GOVERNAÇÃO CLÍNICA:

Promoção da qualidade nas práticas clínicas

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 


Ano 2022



GOVERNAÇÃO CLÍNICA:

Promoção da qualidade nas práticas clínicas

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 


Ano 2022