

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIENCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Thiago Lucindo Bolelli Gomes

**Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade: Um estudo no Setor de
Vigilância Epidemiológica**

João Monlevade

Ano 2019

THIAGO LUCINDO BOLELLI GOMES

**Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade: Um estudo no Setor de
Vigilância Epidemiológica**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para aprovação na Disciplina “Trabalho de Conclusão de Curso II”.

Orientador: Dr Jean Carlos Machado Alves

João Monlevade

2019

G633g

Gomes, Thiago.

Gestão do conhecimento e da sustentabilidade [manuscrito]: um estudo no setor de vigilância epidemiológica / Thiago Gomes. - 2019.

55f.: il.: color; grafs; tabs.

Orientador: Prof. Dr. Jean Carlos Machado Alves.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Gestão do conhecimento. 2. Sustentabilidade. 3. Administração dos serviços de saúde. 4. Administração pública. 5. Vigilância sanitária. I. Alves, Jean Carlos Machado. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.94



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA

**FOLHA DE APROVAÇÃO****Thiago Lucindo Bolelli Gomes****Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade: Um estudo no Setor de Vigilância Epidemiológica**

Membros da banca

Prof. Jean Carlos Machado Alves - Doutor- Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade
Profª Alana Deusilan Sester Pereira - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade
Profª Aline Mara Alves Soares - Graduada- Universidade Federal de Ouro Preto - Campus João Monlevade

Versão final

Aprovado em 25 de novembro de 2019

De acordo

Professor Orientador: Jean Carlos Machado Alves



Documento assinado eletronicamente por **Jean Carlos Machado Alves, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/12/2019, às 14:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0027869** e o código CRC **0B1B2C87**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.203927/2019-13

SEI nº 0027869

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo de caso na Vigilância Sanitária da cidade de João Monlevade no estado de Minas Gerais, órgão representativo da Prefeitura Municipal. O foco do estudo foi analisar como ferramentas de Gestão do Conhecimento poderiam auxiliar na sustentabilidade e na qualidade do serviço prestado pelos Agentes de Controle de Endemias que desempenham o serviço proposto pelo Programa Nacional de Controle da Dengue (PNCD). Durante o estudo, realizou-se uma análise de documentos da rotina de trabalho no local, entrevistas com lideranças do setor e demais funcionários e coleta de dados pelo autor como observador-participante da rotina de serviço. Como resultados, foi possível referenciar algumas informações já disponíveis em trabalhos sobre os temas envolvidos e cruzar com as informações coletadas pelo autor e, assim, proporcionar uma melhor compreensão do funcionamento e práticas do dia a dia no contexto, contribuindo para o aprendizado e entendimento das relações da teoria com a prática nos temas propostos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Sustentabilidade, Qualidade em Serviços, Gestão Pública, Agente de Controle de Endemias.

ABSTRACT (obrigatório)

This work had as objective accomplish a case study at the Sanitary Surveillance of João Monlevade, representative body of the City Hall. The focus of the study was to analyze how tools of Knowledge management could assist in the sustainability and quality of servisse provided by Endemic Control Agents who performing the proposed service by the National Dengue Control Program (PNCD). During the study, a document analysis of the workplace routine was performed, interviews with sector leaders and others employees and data collection by the author as participant observer of the service routine. As conclusion, it was possible to reference some information already available in other works on the topics involved and cross with the information collected by the author and, thus, offer a better understanding of operation and practices of daily routine in the context, contributing to learning and understanding of theory's relations with practice in the proposed themes.

Keywords: Knowledge management, sustainability, Endemic Control Agents, Quality in Services, Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestores diretamente responsáveis pelo SUS.....	10
Figura 2 - Estágios e evolução da dimensão conhecimento.....	13
Figura 3 - Transformação do conhecimento.....	15
Figura 4 – Qualidade percebida numa prestação de serviço.....	24
Figura 5 - Modelo dos 5 Gaps de Qualidade em Serviços	25
Figura 6 - Fluxo de atividades até o início das atividades laborais	33
Figura 7 - Fluxograma de Atividades da rotina dos agentes de controle de endemias	35
Figura 8 - Fluxograma do controle de dengue no município.....	41
Figura 9 - Processo SECI aplicado à Vigilância em Saúde de João Monlevade	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento.....	17
Tabela 2 - Determinantes na avaliação da qualidade de serviços.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS

PNCD Programa Nacional de Controle da Dengue;

SUS Sistema Único de Saúde

FUNASA Fundação Nacional de Saúde

GC Gestão do Conhecimento

ACE Agente de Controle de Endemias

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO.....	6
1.1.1 Objetivo geral:	6
1.1.2 Objetivos específicos:.....	6
1.2 JUSTIFICATIVA	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA.....	9
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	12
2.2.1. Práticas de Gestão do Conhecimento	17
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	33
A) CONDIÇÕES DE TRABALHO E INFRAESTRUTURA	36
B) BUROCRATIZAÇÃO DO TRABALHO	37
C) ESTABILIDADE DO CARGO E VALORIZAÇÃO DO PROFISSIONAL.....	38
D) COMUNICAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS ENVOLVIDOS E A POPULAÇÃO DO MUNICÍPIO	39
E) PERÍODO EPIDÊMICO	42
F) DIFERENCIAÇÃO POR GÊNERO E SAÚDE DO TRABALHADOR	43
G) SUSTENTABILIDADE	44
4.2. PRINCIPAIS PROBLEMAS LIGADOS AO CONHECIMENTO	45
4.3 SUGESTÕES	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
--	-----------

INTRODUÇÃO

O avanço dos centros urbanos tem exigido ações, gestões e políticas públicas capazes de promoverem um equilíbrio entre o desenvolvimento e crescimento das cidades com atendimentos de direitos básicos a população e ao meio ambiente como todo.

Segundo a Constituição Federal de 1988 em seu Art. 6º, estabelece como direitos sociais fundamentais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância. Sendo a saúde um direito fundamental, o Estado se tornou responsável pela formulação de políticas públicas sociais e econômicas destinadas a promoção, à proteção e à recuperação da saúde da população.

Segundo Teixeira (2002), tais políticas públicas tem o intuito de atender demandas da sociedade, principalmente de seus setores marginalizados, considerados como vulneráveis. As demandas são interpretadas pelos políticos, ou seja, aqueles que ocupam o poder, mas são diretamente influenciadas pelas necessidades da sociedade que exerce pressão e mobilização social para efetivar seus direitos de cidadania.

Como observado direito à vida digna, saneamento básico e a saúde são preceitos que a gestão pública deve priorizar visando qualidade de vida da população através de serviços públicos que tratam do fornecimento de bens e, serviços como serviços de saúde, educação, saneamento, segurança social, entre outros. Estes devem ser produzidos e fornecidos por agências, organizações e empresas estatais, ou podem ser produzidos e fornecidos através de “indústrias de serviço público”, organismos voluntários ou empresas do setor privado contratadas pelo governo para a finalidade desejada (SOUSA et al., 2014).

O poder executivo tem por dever se organizar e traçar planos e metas com o intuito de assegurar os direitos básicos dos cidadãos, e após a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) pela Constituição Federal de 1988 houve uma descentralização das atividades, assim, os municípios passaram a ser incentivados a assumir ações e serviços de saúde dentro de seu território, principalmente, por meio de representantes institucionais como as secretarias de saúde.

As secretarias de saúde são entidades que tem diretrizes advindas do governo federal, estadual e municipal sendo o Ministério da Saúde seu órgão máximo em nível nacional.

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, a prevenção e a assistência à saúde dos brasileiros. É função do Ministério dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2018).

Dentre as diversas ações do Ministério da Saúde tem-se o Programa Nacional de Controle da Dengue (PNCD), criado em 24 de julho de 2002 pela Portaria nº1347/GM, devido à proliferação de um novo sorotipo da dengue no Brasil nesta época, o sorotipo 3, que poderia facilmente se alastrar por toda extensão do país e gerar um grande impacto na saúde brasileira. Então, o governo aumentou a sua preocupação e instituiu o PNCD para intensificar as ações de enfrentamento e diminuir o impacto do vírus da dengue no país.

O vírus da dengue apresenta-se como um dos principais motivos de preocupação de saúde pública nos grandes centros brasileiros em relação as doenças que são transmitidas por vetores. Atualmente, quatro sorotipos distintos são conhecidos: DEN-1, DEN-2, DEN-3 e DEN-4. O Brasil é um país com clima tropical e com o agravante do aquecimento global, apresenta condições muito propícias ao desenvolvimento desses vetores. Entre 2010 e 2016, foram notificados mais de 7,5 milhões de casos, destacando as recentes epidemias de 2015 e 2016, com 1,6 e 1,5 milhões de casos, respectivamente (BRASIL, 2017).

Existem inúmeras dificuldades em se fazer o controle do vírus da dengue que se dá principalmente pelo controle do vetor, o mosquito *Aedes aegypti* e *Aedes albopictus*. Há fatores agravantes relacionados à forma com que a sociedade atual tem se instaurado e o crescimento desenfreado dos grandes centros urbanos que gerou uma deficiência no saneamento básico de diversas regiões brasileiras principalmente as mais pobres. O modo de vida consumista influenciado pelo capitalismo, também fez com que fosse aumentado o uso de materiais não-biodegradáveis em níveis absurdos, sem ter locais adequados para o descarte e nem políticas adequadas para sua reutilização. Tudo isso contribui para a

proliferação de vetores de doenças preferencialmente insetos como o *Aedes Aegypti* e o *Aedes Albopictus*.

Portanto, o enfrentamento a este problema envolve inúmeros fatores em que se faz necessário uma preocupação que não se limite apenas a um problema de saúde, pois há outras áreas como educação, comunicação social, saneamento básico, limpeza urbana, políticas habitacionais, entre outros (VALLE; PIMENTA; e CUNHA, 2015).

O PNCD estabeleceu como metas reduzir a menos de 1% a infestação predial em todos os municípios; reduzir em 50% o número de casos de 2003 em relação a 2002 e, nos anos seguintes, 25% a cada ano e reduzir a letalidade por febre hemorrágica de dengue a menos de 1%. Para atingir seu objetivo, propõe ações e indicadores que podem ser adaptados à realidade de cada município, são eles:

- 1- Vigilância Epidemiológica
- 2- Combate ao Vetor
- 3- Assistência aos Pacientes
- 4- Integração com Atenção Básica (Pacs/PSF)
- 5- Ações de Saneamento Ambiental
- 6- Ações Integradas de Educação em Saúde, Comunicação e Mobilização Social
- 7- Capacitação de Recursos Humanos
- 8- Legislação
- 9- Sustentação Político-Social
- 10- Acompanhamento e Avaliação do PNCD; (PNCD, 2002, p.4).

Apesar de cada município poder adaptar as ações do PNCD para a realidade local, o Ministério da Saúde ainda reforça com diversas orientações e diretrizes de atuação. Contudo, mesmo com as orientações básicas os municípios enfrentam problemas que vão além dos aspectos geográficos e epidemiológicos há questões políticas, organizacionais, culturais, dentre outros que podem influenciar na gestão, eficiência e sustentabilidade das ações das secretarias de saúde e do programa em si.

Em uma realidade específica tem-se o município de João Monlevade que se encontra no interior do estado de Minas Gerais e tem cerca de 80 mil habitantes, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017). Segundo o Ministério da Saúde (2009), cerca de 70% dos casos notificados de dengue no Brasil se concentram em municípios com mais de 50 mil habitantes que geralmente são de regiões metropolitanas ou polos de desenvolvimento econômico.

Como o PNCD dá ênfase em cidades consideradas prioritárias, a cidade de João Monlevade se enquadra nesse perfil e é incluída em diversas estratégias do programa.

A Secretaria de Saúde Municipal por meio da Vigilância Epidemiológica é quem faz o controle de endemias, como a do vírus da dengue, através do trabalho dos agentes de controle que norteiam seu operacional pelas ações sugeridas pelo Programa Nacional de Controle da Dengue (2002). Segundo a Lei Orgânica Municipal de João Monlevade nº 01/2008 as secretarias são responsáveis por exercer a orientação, coordenação e supervisão dos órgãos e entidades da administração municipal na área de sua competência e referendar os decretos e atos assinados pelo Prefeito Municipal.

Basicamente, o trabalho que o Programa Nacional de Controle da Dengue visa proporcionar ao município se enquadra em quatro componentes: Assistência à população; Vigilância Epidemiológica; Controle Vetorial; e Comunicação e Mobilização (BRASIL, 2009).

O Ministério da Saúde, elaborou as Diretrizes Nacionais para a Prevenção e Controle de Epidemias de Dengue, baseando o conjunto das atividades nesses 4 principais componentes, com ações que devem ser realizadas e intensificadas pelos agentes de controle de endemias em suas áreas de atuação, permitindo um melhor enfrentamento do problema e a redução do impacto da dengue sobre a saúde da população brasileira (BRASIL, 2009).

Os serviços prestados pelos Agentes de Controle de Endemias (ACE) são fundamentais dentro da perspectiva de diversos municípios brasileiros inclusive o de João Monlevade – Minas Gerais. Esses profissionais são responsáveis pelas ações de identificação e eliminação de criadouros do mosquito *Aedes aegypti* que são feitas através de vistorias aos imóveis do município. E, também, ficam responsáveis pela realização de atividades de mobilização em conjunto com a comunidade, bem como orientação e informação da população quanto aos cuidados necessários para o controle de doenças.

Para exemplificar o trabalho de rotina, durante a vistoria faz-se necessária a identificação correta dos criadouros devido a influência deste na determinação do índice e, posteriormente, de possíveis casos de dengue. É necessária a verificação, principalmente, da situação da caixa d'água, do quintal e calhas. Caso encontrado,

larva ou pupa estas deverão ser capturadas e acondicionadas em tubito com álcool 70° para posterior análise em microscópio óptico, onde cada criadouro corresponderá a um tubito específico (BRASIL, 2013). Os criadouros deverão ser classificados conforme determinado nas Diretrizes Nacionais para a Prevenção e Controle de Epidemias de Dengue (BRASIL, 2009):

- Grupo A – depósitos para armazenamento de água;
- Grupo B – depósitos móveis;
- Grupo C – depósitos fixos;
- Grupo D – depósitos passíveis de remoção;
- Grupo E – depósitos naturais.

Os imóveis são identificados em residências, comércios, indústrias e outros, como igreja, escola, construção ou em terreno baldio, não sendo incluídos os pontos estratégicos (borracharias, chapeações, ferro velho) que são os locais com maior incidência de criadores/focos de mosquitos transmissores da dengue. Em prédios verticais a vistoria restringe-se somente ao térreo (BRASIL, 2009).

O envolvimento da população é de extrema importância para a atuação do trabalho dos agentes, e para isso é necessário que a população veja com bons olhos o trabalho realizado por eles. A sociedade apresenta melhoras na sua participação no acompanhamento das ações governamentais, por isso, é necessário um direcionamento dessas organizações para atender as verdadeiras necessidades da sociedade de melhor forma. Essa concepção só pode ser obtida caso os agentes consigam efetivamente garantir a satisfação da população, através de uma prestação de serviço que atenda às suas necessidades e se possível exceda a expectativa relacionada ao trabalho, oferecendo um atendimento gentil, eficiente e eficaz, ou seja, primar por uma qualidade e sustentabilidade do serviço.

Vieira et al. (2011), afirmaram que o mais recente princípio da eficiência no serviço público consiste em realizar as atribuições de uma função pública com competência, presteza, perfeição e rendimento funcional. Essa concepção só pode ser obtida caso os agentes consigam efetivamente garantir a satisfação da população, por meio de uma prestação de serviço que atenda às suas necessidades e se possível exceda a expectativa relacionada ao trabalho com qualidade sempre buscando uma melhoria contínua nos processos de trabalho.

Alguns caminhos podem auxiliar nos processos de melhoria contínua em busca de excelência na organização, maior comprometimento com o desempenho e melhorias na prestação de serviço como, por exemplo, trabalhar a gestão do conhecimento, da qualidade e da sustentabilidade. Para assim, auxiliar na estruturação de uma imagem de respeitabilidade, de seriedade e de comprometimento da instituição com a sociedade.

O município de João Monlevade no ano de 2017 abriu edital para seleção de agentes de controle de endemias sendo exigido a escolaridade de nível fundamental completo para concorrer as vagas. Este processo seletivo 0001/2016 substituiu todos os antigos agentes de controle de endemias que não tinham sido aprovados em concurso público. Tal medida acarretou algumas dificuldades no processo de socialização dos novos agentes tais como repasses de informações, conhecimento e adaptação.

Diante de tal cenário, percebe-se que há perdas em relação ao conhecimento, o qual foi adquirido pelos agentes de controle de endemias que foram desvinculados da secretaria. Consequentemente, a forma de atuação e desenvolvimento de projetos da instituição em questão que foram alteradas o que pode ser considerado uma perda do processo de transmissão e geração do conhecimento e na sustentabilidade das ações da organização em questão.

1.1 Objetivo

1.1.1 Objetivo geral:

Estudar como a Gestão do Conhecimento pode auxiliar na sustentabilidade e qualidade da prestação de serviços do Programa Nacional de Controle da Dengue vinculado ao setor de vigilância sanitária de João Monlevade.

1.1.2 Objetivos específicos:

Para consecução do objetivo geral do presente trabalho os objetivos específicos norteadores foram:

1. Estudar e apresentar referenciais teóricos sobre os temas de sustentabilidade, gestão do conhecimento e qualidade em serviços

com intuito de facilitar o diagnóstico dos principais atores envolvidos na implementação de tais práticas na Vigilância Sanitária de João Monlevade. E também o quanto tais práticas podem auxiliar numa melhoria na atuação dos agentes de controle de endemias que estão ligados as diretrizes do Programa Nacional de Controle da dengue;

2. Ponderar tanto os obstáculos e fatores restritivos como as oportunidades e potencialidades que possam existir na implementação de um modelo de gestão do conhecimento que vise a sustentabilidade de suas ações e a melhoria contínua na prestação do serviço;
3. Identificar possíveis práticas e ferramentas da sustentabilidade e da gestão do conhecimento que possam auxiliar na melhoria dos processos da Vigilância Sanitária. E também analisar experiências bem-sucedidas em outros campos de tais aplicações para um melhor embasamento;
4. Mapear e explicar o processo de admissão, treinamento e as atividades laborais na prestação do serviço dos ACEs da Vigilância em Saúde da cidade de João Monlevade – Minas Gerais.

1.2 Justificativa

A necessidade de melhoria no serviço prestado pelas organizações é evidente e o serviço público também necessita aumentar a eficiência e efetividade para aumentar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Segundo Wiig (2012), o serviço público mantém uma influência sob diversos fatores da sociedade por isso é considerado importante e complexo. Sua maneira de atuar e a efetividade influenciam na cultura, qualidade de vida, no sucesso e na viabilidade de uma sociedade. O autor, ainda, diz que as práticas de gestão de conhecimento (GC) abre um novo leque de ações que podem melhorar a capacidade de realização destes fatores. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade do setor público e pode beneficiar muito a efetividade de uma organização e assim melhorar a sociedade, a qual ela presta seus serviços.

Portanto, a implementação e utilização de práticas de gestão do conhecimento e a sustentabilidade dessas ações podem ser um meio de

contribuir na forma com que a Vigilância Sanitária de João Monlevade alcance seus objetivos estratégicos, melhore seus processos internos e serviços prestados.

Mas, não é só pensar na implantação de novas práticas de gestão, mas também na sustentabilidade das mesmas de tal forma que sejam consideradas todas as especificidades dos funcionários e da instituição, para que as mudanças sejam realmente eficientes e permaneça na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

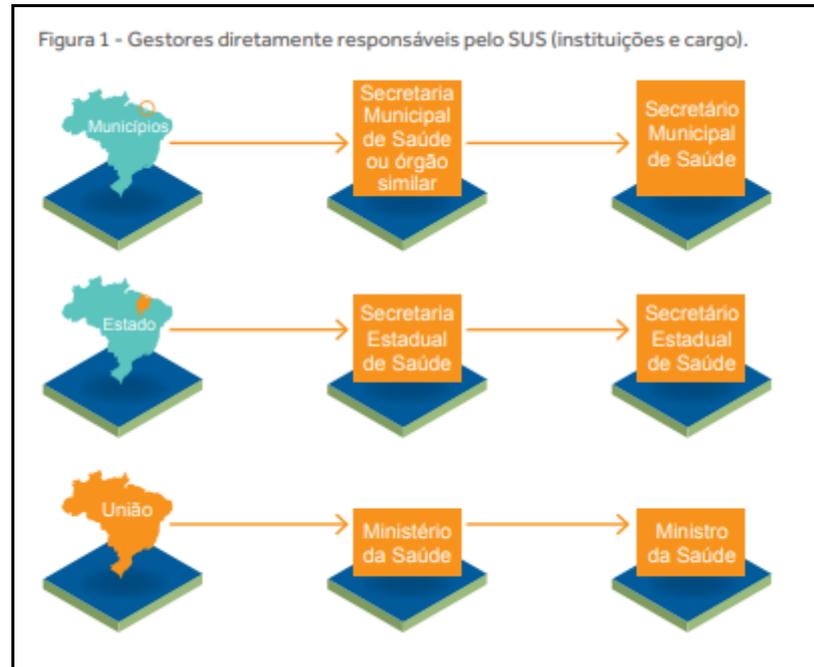
2.1 Gestão da Saúde Pública

O setor público apresenta um importante papel em diversas áreas de atuação do estado brasileiro. E uma de suas ações é a busca por alternativas e melhorias perante a crise nos serviços de saúde que devido as diversas mudanças demográficas, epidemiológicas, políticas e culturais tornou-se um problema de difícil solução (BUSS, 2000). Segundo Wiig (2012), o serviço público mantém uma influência sob diversos fatores da sociedade por isso é considerado importante e complexo. Sua maneira de atuar e efetividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade.

No ano de 1991, foi criada a Fundação Nacional de Saúde (FUNASA), que foi uma junção entre Superintendência de Campanhas de Saúde Pública (Sucam) com a Fundação Serviços Especial de Saúde Pública (FSESP) e assumiu as ações relacionadas ao controle as endemias e do saneamento público do Brasil. Sendo que durante a implantação do SUS o Ministério da Saúde fez uma revisão administrativa e fez uma descentralização e reordenamento organizacional institucional da FUNASA onde repassou algumas de suas atribuições para os Estados e municípios. Porém, todo esse processo repassou também muitos dos problemas e dificuldades às instituições que assumiram tais responsabilidades. (GUIDA, et al., 2012).

Para uma melhor explanação do funcionamento da gestão do SUS e conseqüentemente das instituições prestadoras de serviço, Gil et al (2012), afirma que o gestor é considerado o responsável direto pela coordenação e direção propriamente dita de uma instituição, e eles que respondem legalmente pelos procedimentos jurídico institucionais sob sua responsabilidade. A abrangência do trabalho dos gestores e equipes gestoras do SUS são muitas e diversificadas, por se tratar de um cargo considerado de confiança quem ocupa o cargo pode ser escolhido dentro do próprio quadro de funcionários ou pode ser um convidado externo. No caso da Vigilância Sanitária, a coordenadora da instituição é indicada pela secretária de saúde do município. A figura 1 ilustra como é a divisão em cada esfera e seus respectivos responsáveis.

Figura 1 - Gestores diretamente responsáveis pelo SUS



FONTE: GIL, C.R.R et al. (2016).

Segundo Silva (2018), o modelo de gestão do SUS é descentralizado por isso o Governo Federal, Estados e Municípios dividem a responsabilidade de forma integrada, para garantir o atendimento de saúde gratuito a todos. As políticas estaduais de saúde são implementadas e assessoradas pelas Unidades Regionais.

E o grau de efetividade das ações de uma vigilância sanitária municipal sofre influência da vontade política dessas instituições, sendo que algumas soluções necessitam de uma articulação entre outros setores governamentais ou então entre órgãos das três esferas de governo. Isso em conjunto à falta de clareza sobre as respectivas competências de cada órgão dificulta a execução de ações mais consistentes.

Conforme Brito, Oliveira e Castro (2012), há alguns prejuízos causados pelas discontinuidades e interferências políticas, burocratismos e estruturas centralizadas de autoridade (características da administração clássica), e tais interferências, representam barreiras à criação de uma cultura com foco em aprendizagem contínua no segmento público. Para Miller (1996), a aprendizagem organizacional é definida como a aquisição de conhecimento, por parte de indivíduos e grupos dispostos, para a sua aplicação na tomada de decisão e em atividades diversas, de maneira a

influenciar as pessoas a realizarem ações consideradas importantes para a organização que pode mudar assim toda uma cultura organizacional.

Pires e Macêdo (2006), definem a palavra cultura como essencial para compreensão de fenômenos organizacionais. A cultura coloca um padrão nas ações coletivas que possibilita identificar grupos, suas maneiras de pensar e agir. Constataram que a cultura em organizações públicas brasileiras é usualmente permeada por múltiplos níveis de hierarquia e complexos sistemas de organização. Os autores pontuam o burocratismo, a interferência política advinda de fora da organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao espírito empreendedor e a descontinuidade da gestão.

Capra (2005), afirma que a cultura é um sistema integrado de valores, crenças e regras de conduta que é adquirido mediante ao convívio social, que determinam e delimitam quais são os comportamentos aceitos por uma sociedade ou grupo. Cada cultura possui uma dinâmica complexa que não apresenta uma sequência de linearidade, acaba sendo criada por uma rede social que se realimenta, principalmente por fatores como hábito, valores, crenças e regras de conduta.

A cultura de uma organização tende a se perpetuar no decorrer do tempo, e só pode ser transformada por meio de um processo de construção social (PIRES e MACÊDO, 2006). Chiavenato (2012, p. 225), afirma que “por ser um sistema cooperativo racional, a organização somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam”.

Segundo Brito, Oliveira e Castro (2012), a cultura organizacional em empresas públicas não valoriza as experiências, julgamentos e rotinas que acontecem no contexto laboral e tratam como irrelevantes para a geração de novos conhecimentos. Diante disso os autores ainda afirmam que nas organizações públicas o conhecimento é visto de maneira uniforme e por essa razão a cultura em empresas privadas favorecem mais a um ambiente de aprendizado contínuo e de geração de conhecimento do que as instituições públicas. Por isso a gestão pública deve rever a forma como tem trabalhado com o conhecimento gerado, aumentar a importância da gestão do conhecimento e assim tornar cada vez melhor o desempenho de toda a estrutura da administração pública.

Wiig (2012), conceitua a gestão do conhecimento como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, além de manter uma legalidade impessoalidade, moralidade e publicidade que são aspectos importantes de serem aprimorados numa instituição pública.

2.2 Gestão do Conhecimento

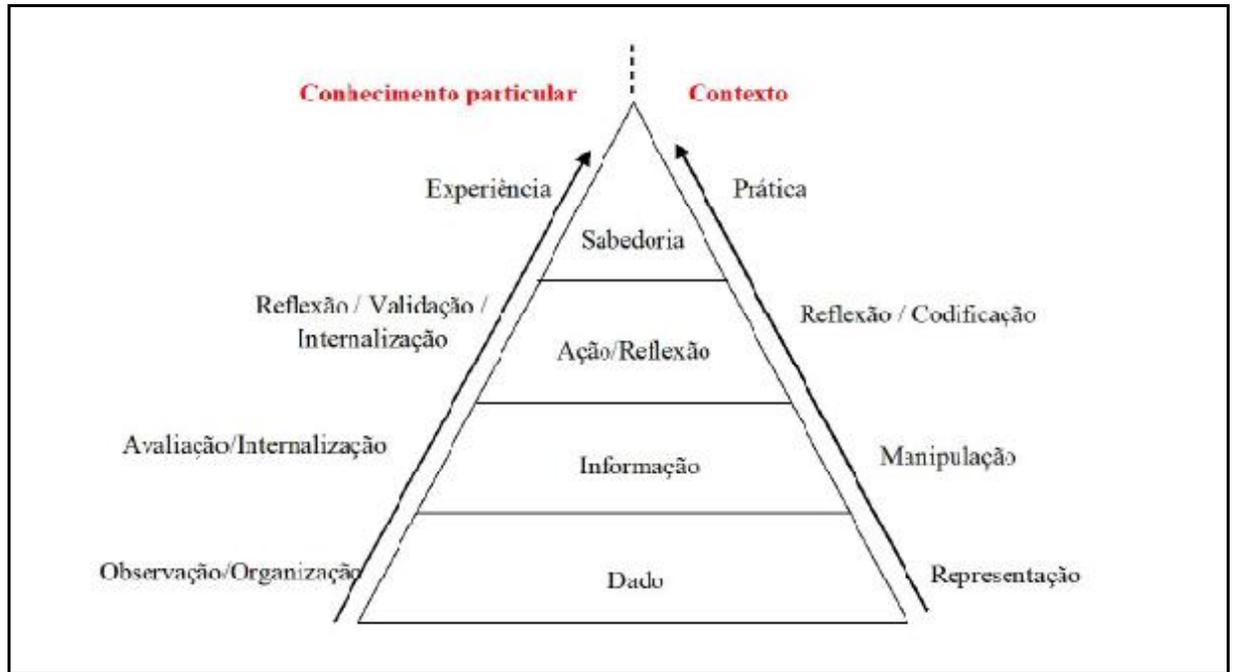
São evidentes as transformações ocorridas no âmbito de gestão das organizações referentes à necessidade de se adaptar a ambientes cada vez mais instáveis e complexos. As entidades públicas também se enquadram neste contexto e por essa necessidade de adaptação, tornou necessário à busca do setor público a discussão e a implementação de práticas de gestão e inovações (FARIA, 2009).

O conhecimento por se tratar de um recurso intangível dentro de uma organização e ligado à mente humana é difícil de criar um conceito preciso sobre o mesmo. Segundo Kakabadse et al. (2003), os termos 'conhecimento', 'dados' e 'informação' são muito utilizados como um conceito único pela grande semelhança entre os termos, porém sua distinção é bastante útil.

Davenport e Prusak (2003, p. 4), pesquisadores da área, definem que a diferenciação entre os termos está somente numa questão de gradação. Para os autores, “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos que num contexto organizacional são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Informações já são os dados com algum significado para a organização, e que dão forma aos dados, e pode assim ser utilizados com algum intuito, transmitir determinada mensagem e também pode dar forma ao receptor, a partir do momento que ele lhe atribui um significado.

Assim, numa perspectiva gradativa dos conceitos, Davenport e Prusak (2003), definem o conhecimento como o produto de experiências, valores e informações contextualizadas que, retroativamente, criam as bases para os sujeitos lidarem com novas experiências e informações. A figura 2 apresenta o fluxo da cadeia de conhecimento segundo os autores Magnier-Watanable & Senoo (2008).

Figura 2 - Estágios e evolução da dimensão conhecimento.



Fonte: Magnier-Watanable & Senoo (2008)

O conhecimento passou a ser o eixo estruturante do desempenho das organizações. De acordo com Stewart (1998, p. 5-6), "o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente e mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro", e isso é facilmente percebido a partir do momento que diversas organizações têm seu valor de mercado muito superior ao valor em propriedade de ativos.

Sveiby (1998, pág.), conceituou conhecimento como "A Nova Riqueza das Organizações", pois é fator primordial em tudo que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Então, administrar, encontrar, estimular sua criação, armazenar, vender, e compartilhar tornou-se uma tarefa muito importante para as organizações e seus indivíduos (STEWART 1998, p. 11). A gestão do conhecimento pode ser vista como um instrumento para conseguir alcançar certa vantagem competitiva no mercado.

Wiig (2012), conceitua a gestão do conhecimento como um método integrado de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, além de manter uma legalidade impessoalidade, moralidade e publicidade para uma instituição pública. Corroborando a definição de gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997),

que definem como uma gestão que à aquisição, organização e comunicação por partes dos envolvidos na organização.

Wiig (2012), sugere que as práticas de gestão de conhecimento (GC) abrem um novo leque de ações que podem melhorar a capacidade de realização destes fatores. Gerenciar o conhecimento tornou-se uma nova responsabilidade do setor público e pode beneficiar muito a efetividade de uma organização e assim melhorar a sociedade, a qual ela presta seus serviços.

Diversos autores adotam uma separação entre dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, essa classificação foi inicialmente proposta por Polanyi (1967). Sendo o explícito considerado o conhecimento formalizado, expressado na forma de dados, fórmulas, especificações, manuais e procedimentos (KOGUT & ZANDER, 1992). O tácito é considerado como o conhecimento não verbalizado, intuitivo (POLANYI, 1967).

Essas duas partes constituintes do conhecimento são, na verdade, tratadas por muitos pesquisadores, entre eles Nonaka & Takeuchi (1997), como dois tipos de conhecimentos intrinsecamente relacionados, o formato tácito, sendo o conhecimento subjetivo; habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de ideias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa. E o formato explícito, conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas, etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

Tsoukas (1996), afirma que os conhecimentos, tácito e explícito, são mutuamente constituídos e, essencialmente, inseparáveis. E a interação entre os dois tipos é facilmente percebida em diversos modelos de autores, como na 'espiral do conhecimento', proposta por Nonaka & Takeuchi (1995), que propõe a constante conversão entre os tipos de conhecimento. O trabalho desenvolvido pelos pesquisadores Ikuhiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi detalharam esta conversão de conhecimentos entre os formatos tácito / explícito em quatro modos conforme mostra a figura 3 a seguir:

Figura 3 - Transformação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A Figura 3 exemplifica como funciona a conversão do tipo conhecimento por meio dessas conversões. Cada modo de conversão é utilizado de acordo com a necessidade organizacional e tais interações permitem a transferência, criação e inovação do conhecimento. Os processos de conversão utilizados nesse modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) serão explanados a seguir com uma explicação de como ocorre em cada tipo de conversão:

Socialização: Conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à cultura organizacional e ao trabalho em grupo. Gonzalez e Martins (2017), afirmam tal método de conversão geralmente é feito por meio de:

- Diálogo frequente e comunicação “face a face”;
- *Brainstorming*, *insights* e intuições são valorizados, disseminados e analisados (discutidos) sob várias perspectivas (por grupos heterogêneos);
- Valoriza-se a observação, imitação e prática acompanhada por um tutor;
- Há compartilhamento de experiências e modelos mentais via trabalho em equipe;

Externalização: Conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito. Esse tipo de conversão é pouco abordado por outras teorias da administração. Gonzalez e Martins (2017), afirmam que normalmente, esse conhecimento conceitual acontece por meio de:

- Representação simbólica do conhecimento tácito através de modelos, conceitos, hipóteses etc., construídos por meio de metáforas/analogias ou dedução/indução, para tentar externalizar a maior fração possível do conhecimento tácito;
- Descrição de parte do conhecimento tácito, por meio de planilhas, textos, imagens, figuras, regras, scripts, design history etc.;
- Relatos orais e filmes (gravação de relatos orais e imagens de ocorrências/ações);

Combinação: Conversão de algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. Gonzalez e Martins (2017), afirmam que normalmente, esse conhecimento sistêmico acontece por meio do agrupamento e processamento de diferentes conhecimentos explícitos;

Internalização: Conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Esse tipo de conversão também é abordado pelas teorias ligadas à aprendizagem organizacional. Segundo Gonzalez e Martins, 2017, normalmente, esse conhecimento operacional acontece por meio de:

- Leitura, visualização e estudo individual de documentos de diferentes formatos/tipos;
- Prática individual (learning by doing);
- Reinterpretar/reexperimentar, individualmente, vivências e práticas.

Os ciclos de conversão entre os tipos de conhecimento passam diversas vezes por esses modos a fim de chegar a forma adequada e necessária, como foi explanado. Tal modelo ajuda a analisar e entender os mais diversos casos de criação e disseminação do conhecimento dentro de uma organização. Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), o objetivo integral da gestão do conhecimento é

assegurar que o conhecimento existente em uma organização seja aplicado de forma produtiva e assim possa auxiliar na qualidade dos processos, produtos e serviços da instituição.

2.2.1. Práticas de Gestão do Conhecimento

Batista e Quandt (2015), buscou conhecer as práticas de Gestão do Conhecimento existentes na Administração Pública Brasileira. O quadro resumo apresenta os conceitos usados pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), que dividiu as práticas de GC em três vertentes: 1) GRH - Práticas voltadas à gestão de recursos humanos; 2) EPO - Práticas relacionadas à estruturação dos processos organizacionais e 3) TI - Práticas pautadas em TI (Tecnologias de Informação) (COSTA, 2016, p. 18-24).

Tabela 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento

ÁREA	PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	CONCEITO
GRH	Fóruns presenciais e virtuais e listas de discussão	Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
	Comunidades de prática ou comunidades de conhecimento	São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são autoorganizadas, a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
	Narrativas	São técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e/ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais.
	Mentoring	É uma modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências

		de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo.
	Coaching	É similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Faz parte de processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.
	Educação corporativa	Compreende processos de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino à distância, etc.
	Universidade corporativa	É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes, e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas.
	Brainstorming	É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes. O processo é dividido em duas fases: divergência e convergência. Na fase de divergência, todos os participantes concordam em adiar sua análise crítica. Em outras palavras, todas as ideias serão aceitas como válidas. Na fase de convergência, os participantes julgam as ideias de maneira positiva, isto é, eles identificam pontos positivos nas ideias antes de ver os aspectos negativos.
	Assistência de colegas (peer assist)	É uma técnica utilizada por equipes de projeto para solicitar assistência de colegas e de especialistas sobre uma situação importante que a equipe está enfrentando. É parte de um processo conhecido como “aprender antes de fazer”, isto é, obter conhecimento antes de iniciar um projeto ou trabalho. [...] A equipe de projeto recebe insights dos seus colegas nos encontros. Os colegas ganham, porque passam a conhecer mais sobre o projeto e sobre seus membros.

	Revisão de aprendizagem (learning review)	É uma técnica usada por equipes de projeto para promover a aprendizagem durante o processo de trabalho. A revisão de aprendizagem é diferente da revisão pós-ação (after action review – AAR). A revisão pós-ação é realizada no final do projeto. Já a revisão de aprendizagem pode ocorrer após qualquer evento.
	Revisão pós-ação (after action review – AAR)	É uma técnica para avaliar e captar lições aprendidas, quando um projeto chega ao fim. Permite aos membros da equipe de projetos descobrirem o que aconteceu, por que aconteceu, e como manter os pontos fortes e eliminar as oportunidades de melhoria.
	Espaços colaborativos físicos	Quando as pessoas compartilham ou criam conhecimento, elas normalmente interagem com outras pessoas por meio de comunicação face-a-face. Elas discutem, dialogam ou simplesmente fazem perguntas. O espaço físico é onde esse tipo de interação humana ocorre.
	Espaços colaborativos virtuais	Permitem o trabalho conjunto entre pessoas independentemente de onde elas estão fisicamente. Isso significa a capacidade combinada de compartilhar documentos, editar de maneira colaborativa e realização de áudio/vídeo conferências.
	Café do conhecimento (knowledge café)	É uma maneira de realizar uma discussão em grupo para refletir e compartilhar pensamentos e insights de maneira amistosa.
	Compartilhamento de vídeos	Refere-se à publicação de conteúdo na forma de vídeo, ou para um público específico ou para todo mundo. Além de compartilhar conteúdo, os sites permitem algum nível de debate também.
EPO	Melhores práticas (best practices)	Consistem na identificação e difusão de melhores práticas que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema.
	Benchmarking interno e externo	É a busca sistemática das melhores referências para comparação aos processos, produtos e serviços da organização.

Memória organizacional/lições aprendidas/banco de conhecimentos	Refere-se ao registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.
Sistemas de inteligência organizacional/inteligência competitiva	Tratam da transformação de dados em inteligência, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. [...] O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é formalizado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.
Mapeamento ou auditoria do conhecimento	É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.
Sistemas de gestão por competências	Referem-se a uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício de atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas.
Banco de competências individuais/banco de talentos/páginas amarelas	É um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas.
Gestão do capital intelectual/gestão dos ativos intangíveis	Trata de recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento e gestão dos ativos do conhecimento, a saber: i) ativos de mercado; ii) ativos humanos; iii) ativos de propriedade intelectual; iv) ativos de infraestrutura; v) ativos de relacionamento.
Captura de ideias e de lições aprendidas	Refere-se a captar – de maneira coletiva e sistemática – as lições aprendidas e as ideias que estão surgindo.
Taxonomia	É uma técnica que possibilita a organização estrutural: i) informação; ii) documentos; e iii) bibliotecas de maneira consistente. A estrutura, ou arquitetura, ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados e informações necessários em toda a organização.

TI	Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets	São sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.
	Blogs	Trata-se de um tipo de sítio (site) na rede mundial de computadores a forma de jornal. Contém uma lista de entradas em ordem cronológica.
	Serviços on-line de redes sociais	Rede social é um grupo de pessoas que compartilham uma área comum e interesses. Os serviços on-line de redes sociais, ou “redes sociais digitais”, servem de suporte para interagir socialmente na rede mundial de computadores.
	Voice and voice-over-internet protocol (Voip)	A rede mundial de computadores permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores, utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo, tais como: webcam e fone de ouvido. Isso é conhecido como voice over-internet protocol (Voip).
	Ferramentas de busca avançada	Muitas pessoas usam mecanismos de busca disponíveis na rede mundial de computadores. Entretanto, poucos utilizam ferramentas de busca avançada disponibilizadas pela maioria dos mecanismos de busca, como o Google, por exemplo. A compreensão dessas ferramentas melhora muito a qualidade dos resultados das buscas.
	Sistemas de workflow	Apoiam o controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. workflow é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e agilizar os negócios.
	Gestão de conteúdo	Trata da representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração

		de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.
	Gestão eletrônica de documentos (GED)	É uma prática de gestão que implica a adoção de aplicativos de controle e emissão e edição, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.
	Data warehouse (ferramenta de TI para apoio à GC)	É uma tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.
	Data mining (ferramenta de TI para apoio à GC)	Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes “garimpar” assuntos ou temas específicos.

Fonte: COSTA (2016) Como base as práticas levantadas por Batista e Quandt (2015), para a Gestão do Conhecimento aplicada em vários órgãos da Administração Pública no Brasil pode auxiliar na ótica do que pode ser aplicado na instituição do presente estudo e auxiliou nas propostas feitas pelo autor do que poderia ser aplicado.

2.3 Qualidade em Serviços

A discussão sobre o conceito de qualidade é considerada subjetiva e pode ser aplicado em diversos contextos como para produtos, serviços e indivíduos. No caso do trabalho em questão o foco é a qualidade numa prestação de serviço, o conceito de serviço tem características que diferem a sua avaliação. Segundo Las Casas (2008, p,14). Os serviços possuem as seguintes características:

- Intangíveis: Não palpáveis, não se pode tocar.
- Inseparáveis: Não se pode dividir ou separar.
- Heterogêneos: Que pode ser comparado com outro.
- Simultâneos: Que se realiza ao mesmo tempo

Corroboram Parasuraman et al. (1988), que apresentam três características de serviços, segundo o autor, os serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, o que torna difícil a solução ou correção de falhas antes que as mesmas afetem ao cliente. Os serviços também

são intangíveis, ou seja, não representam um produto físico, o que impossibilita de ser transportado ou armazenado. Outra característica presente nos serviços é a heterogeneidade, ou seja, existe uma grande variedade de serviços e neles o fator humano é essencial e que causa dificuldade em se padronizar atividades.

Em relação ao conceito de qualidade em serviços Ganesi & Corrêa (1996), definiram nove critérios resultados de observações e da integração de estudos disponíveis na área, cada determinante tem uma importância diferente de acordo com o serviço a ser analisado. A tabela 2 apresenta os determinantes levantados pelos autores:

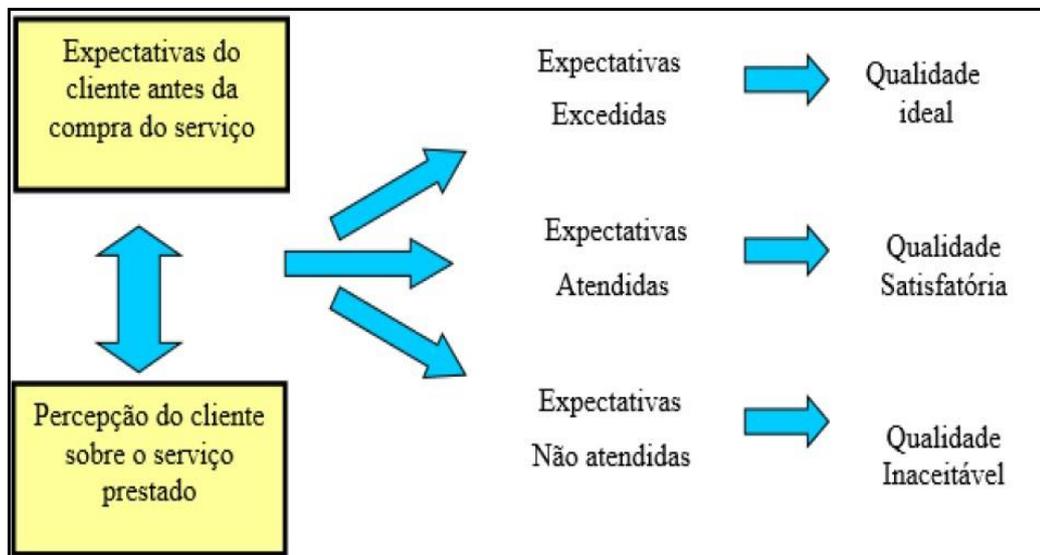
Tabela 2 - Determinantes na avaliação da qualidade de serviços.

Determinantes	Significado
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação.
Atmosfera/ar	Atenção personalizada ao usuário; boa comunicação, cortesia, ambiente.
Competência	Habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades técnicas dos usuários.
Consistência	Conformidade com experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo.
Credibilidade/segurança	Ter baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança.
Custo	Fornecer o serviço a baixo custo.
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos.
Tangíveis	Qualidade ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal).
Velocidade de atendimento	Prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido).

Fonte: Ganesi & Corrêa (1996).

Na análise da qualidade de um serviço há uma grande dificuldade em mensurar a satisfação do usuário, apesar de inúmeras definições na literatura do que é considerado satisfação, ainda é um tema complexo e de difícil elaboração. Oliver (2014), conceitua a satisfação do cliente em um serviço como um julgamento do nível de realização de uma característica de um produto ou serviço. Giansi e Corrêa (2010), apresentam um esquema, representado na figura 4 a seguir, que ilustra bem como a qualidade percebida pelo cliente é diretamente afetado pelas percepções e expectativas anteriores e posteriores ao serviço o que pode gerar satisfação ou insatisfação.

Figura 4 – Qualidade percebida numa prestação de serviço



Fonte: Giansi e Corrêa (2010)

Existem alguns pontos que interferem diretamente na expectativa dos clientes e outros que interferem nas percepções do cliente quanto ao serviço. Fatores que influenciam na formação das expectativas dos clientes são: comunicação boca a boca, necessidades dos clientes, comunicação com o mercado e experiências anteriores (GRONROOS, 1995). Os fatores que influenciam na percepção do serviço prestado são: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente (GIANESI e CORRÊA, 2009).

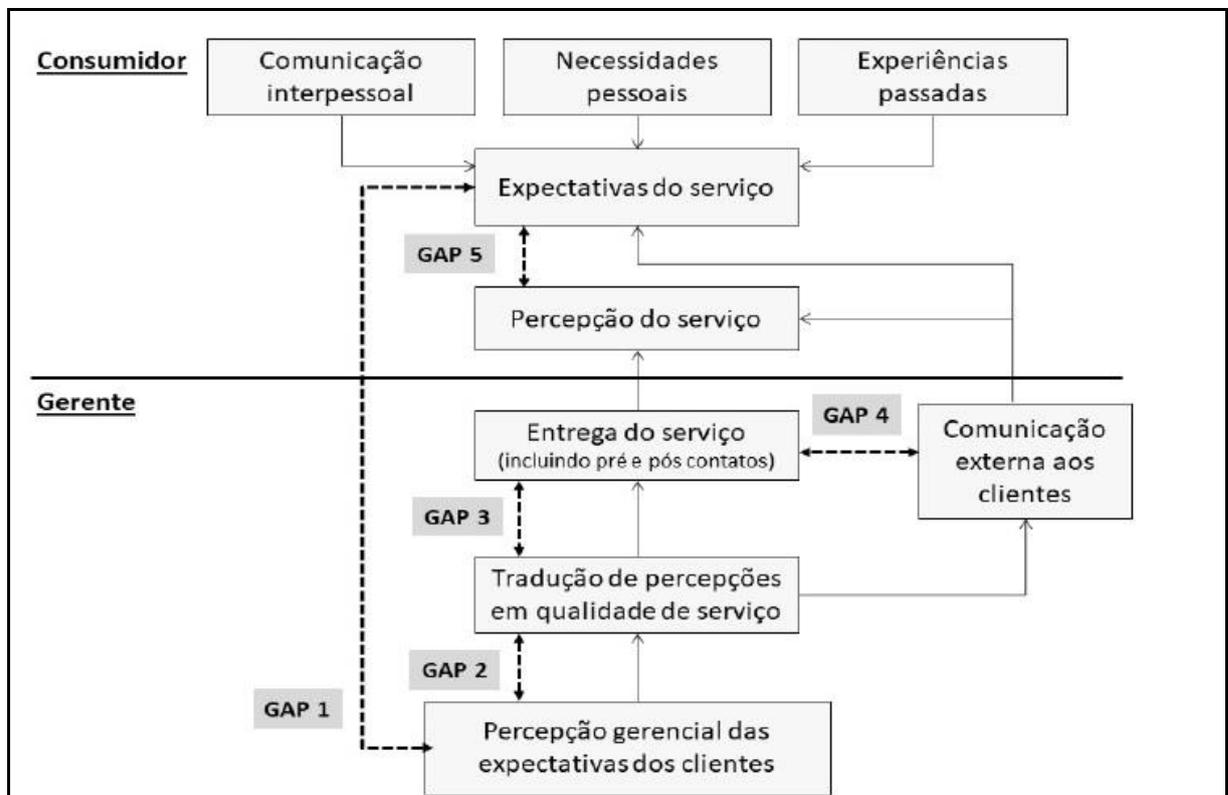
Vavra (1993), afirma que os clientes têm uma expectativa sobre a qualidade de um serviço que recebem, além de terem expectativas do grau de serviço que desejam e merecem receber.

Há diversos modelos de avaliação na qualidade de serviços como o de 5 GAP'S da qualidade que é ferramenta da gestão da qualidade em serviços criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988, 1990) exposta pela figura 5 e o modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Silva et al. (2019), corrobora que para avaliar um serviço específico é importante que se faça as devidas modificações, pois a simples transposição de modelos de avaliação de mercado já existentes não é adequada, principalmente no âmbito de serviços públicos. É importante incluir novos itens e novas dimensões de avaliação condizentes com a realidade da pesquisa.

A teoria dos 5 gaps da qualidade proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) tem como objetivo mostrar as diferenças entre a qualidade percebida e a esperada pelos clientes.

Figura 5 - Modelo dos 5 Gaps de Qualidade em Serviços



Fonte: Parasuraman et al. (1993)

Gap 1 representa a lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência, onde os gerentes de serviços podem não serem capazes de identificar quais são as reais expectativas dos clientes do que seria um serviço de qualidade.

Gap 2 representa a lacuna entre a percepção da gerência e as especificações da qualidade do serviço, a gerência pode até identificar quais são as expectativas do cliente, porém não consegue incorporar nas especificações do serviço os elementos que vão atender a essas expectativas.

Gap 3 representa a lacuna entre as especificações do serviço e a realização desse. Ocorre quando, apesar da correta especificação do serviço, ele não é realizado conforme as especificações descritas nos procedimentos.

Gap 4 representa a lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações que chegam até o cliente, ou seja, as expectativas divulgadas, seja através de propaganda, seja através de uma visita comercial, não correspondem aos serviços prestados. A prestadora de serviços deve ter muita cautela em suas promessas e divulgações comerciais para não gerar maiores expectativas no cliente que não serão supridas.

Gap 5 é em função da ocorrência de um ou mais Gaps descritos acima e que podem ter ocorrido durante o processo de prestação de serviço. Ou seja, é a diferença entre o que era esperado e o que foi realmente entregue pela empresa. (COSTA, 2018)

Como dito, a simples transposição desses modelos de avaliação para o âmbito de serviços públicos não é adequada. Tais modelos foram elaborados para contextos específicos e necessita que os autores que visam a sua implementação façam as devidas alterações e adaptações para construir um modelo mais coerente com a realidade institucional específica (SILVA, 2019).

Avaliar o desempenho da organização no atendimento às necessidades do cliente, bem como, entender a sua percepção de qualidade na prestação de serviço é muito relevante para melhorar o desempenho. Na atualidade, a era da informação e do conhecimento, caracteriza-se pelo ambiente dinâmico e de incertezas que necessita da integração de todo o potencial de conhecimento da organização para melhorar a prestação de serviço e tomada de decisões. A fim de evitar

consequências negativas por não entender/atender as necessidades individuais dos usuários (RAUDELIUNIENE; DAVIDAVICIENE; JAKUBAVICIUS; 2018).

Dentro desse contexto, ao reconhecer a relevância do conhecimento dentro das organizações que se percebe como o compartilhamento do conhecimento organizacional pode auxiliar no desenvolvimento sustentável de uma organização e na sustentabilidade de ações organizacionais mais assertivas.

2.4 Conhecimento e Sustentabilidade

A transformação da sociedade industrial na sociedade do conhecimento está mudando as informações do usuário e as necessidades de conhecimento, tornando-o num recurso de grande valor, mas ainda há dificuldade em criar um ambiente propício à geração de conhecimento e ao compartilhamento nas instituições.

Quando se aproxima essa discussão de um contexto específico, percebe-se o quanto ainda é perdido do conhecimento tácito dentro de uma organização, que algumas vezes, está somente na cabeça do indivíduo e por se tratar de um conhecimento representado pelos saberes e fazeres das pessoas. Porém esse é um patrimônio de valor que deve ser conservado para as próximas gerações dentro de uma instituição (GOMIDE e ALVES, 2017).

O conhecimento organizacional sendo bem gerido e disponibilizado adequadamente proporciona um ambiente na empresa de incentivo ao processo de aprendizagem, colaboração e atividades compartilhadas o que permite que inovações ocorram dentro da instituição. Assim, o conhecimento é considerado como o recurso estratégico mais valioso para garantir o sucesso, o desenvolvimento, a inovação e a sobrevivência de uma organização a longo prazo. Ou seja, é imprescindível para geração da sustentabilidade de uma instituição (HUSSEIN e AYASH, 2017).

Numa perspectiva de uma mobilização bem-sucedida de conhecimento para promover o desenvolvimento sustentável é nítido que muito conhecimento potencialmente valioso que é produzido por pesquisadores, universidades e pessoas comprometidas com o meio científico, acaba que não são utilizadas pela sociedade e definha nas bibliotecas. Além disso, muitas das necessidades da

sociedade em relação a conhecimento ainda são inexploradas pelos pesquisadores. Uma transição para a sustentabilidade necessita então, não somente da geração de conhecimento, mas sim de torna-lo utilizável (CLARK, *et al.*, 2016).

E a ausência da gestão do conhecimento pode acarretar na insustentabilidade das ações das organizações, pois é necessária eficiência na geração e desenvolvimento do conhecimento que impacta diretamente nas atividades organizacionais e conseqüentemente na qualidade do serviço prestado.

A sustentabilidade das ações pode ser analisada sob uma ótica de multidimensionalidade para ampliar o debate e demonstrar maior consistência e alcançar resultados mais confiáveis nesse quesito. Sanchs (1994), propõe 5 categorias bastante úteis para um desenvolvimento sustentável e Beni (2007, p. 127) corrobora que alguns aspectos são importantes para uma gestão sustentável promover bons resultados. Sendo eles:

- Sustentabilidade Ecológica, aquela que incrementa o aumento da capacidade de recursos naturais, intensificando a pesquisa de tecnologias limpas e definindo regras para adequada proteção ambiental;
- Sustentabilidade Social, criação de um processo de desenvolvimento civilizatório baseado no ser e que seja sustentado por uma equidade na distribuição do ter;
- Sustentabilidade Econômica, possibilita melhor alocação e gestões mais eficientes dos recursos por um fluxo regular no investimento público e privado;
- Sustentabilidade Espacial é aquela voltada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada. Atentando sempre para a capacidade de carga e sustentação e plano de manejo e monitoramento;
- Sustentabilidade Cultural engloba as raízes endógenas dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção,

respeitando assim, a preservação do patrimônio histórico e a continuidade das tradições culturais;

- Sustentabilidade Política privilegia a negociação da diversidade de interesses envolvidos em questões fundamentais desde o âmbito local até o global;
- Sustentabilidade Institucional é a que assegura o modelo de governança para o desenvolvimento local (BENI 2007, p. 127).

Muitos municípios ainda têm dificuldades em manter todas responsabilidades que a Constituição Federal assegura a população, mas cada vez mais estão absorvendo as responsabilidades que são de sua competência afim de garantir seus direitos e cumprir com suas obrigações. Sendo na maioria dos casos dependentes de transferências de recursos para manter o desenvolvimento nesse aspecto (MELLO, 2018).

Schall (1997, apud Pires; Macedo, 2006), afirma que a descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais afetam a organização pública, principalmente, por manter características específicas, como:

- Projetos de curto prazo: cada governo só privilegia projetos que possa concluir em seu mandato, para ter retorno político;
- Duplicação de projetos: cada novo governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si;
- Conflitos de objetivo: conflito entre os objetivos do corpo permanente e do não-permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos — ciência de que a chefia logo será substituída;
- Administração amadora: administração feita por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes, sem o preparo técnico necessário.
- Predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

Esses pontos levantados exemplifica a realidade de instituições públicas brasileiras e facilita a visualização de onde advém a dificuldade de se implementar melhorias e inovações que perdurem de forma sustentável nestas instituições.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada por buscar a geração de conhecimentos para a aplicação prática e propor possíveis soluções aos problemas (SILVA; MENEZES, 2005). Realizou-se um estudo de caso único envolvendo a Vigilância Sanitária de João Monlevade e os agentes de controle de endemias atuantes no Programa Nacional de Controle da dengue.

Segundo Yin (2010), esse método representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e análise de dados. É utilizado em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas nas quais é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Também pode ser classificada como bibliográfica porque os dados apresentados foram obtidos por meio de pesquisas em livros, artigos, teses, revistas e por buscas de palavras-chave em indexadores on-line. A pesquisa bibliográfica é considerada um importante instrumento para a construção de um processo de investigação, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu sobre o tema de sua pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2011; GIL, 2010).

Pelo ponto de vista da abordagem do problema pode se considerar que a pesquisa se classifica como qualitativa, os autores Lakatos e Marconi (2007), definem a pesquisa qualitativa como uma investigação dos atores envolvidos em aspectos mais amplos, como atitudes e comportamentos, sendo realizada a análise e interpretação desses atores.

As informações contidas no trabalho foram coletadas na Vigilância em Saúde do município de João Monlevade – Minas Gerais a partir da observação participante. Cooper e Schindler (2016), definem observação participante como um arranjo mais envolvido, que existe quando o observador entra no ambiente social e age como observador e participante. Essa participação ocorreu no período de cerca de 1 ano e 6 meses, com a jornada semanal de 40 horas, distribuídas em turnos de trabalho alternados entre o período da manhã (Das 7 às 13hs) e da tarde (Das 13 às 17hs) todos os dados contidos no trabalho foram coletados, entre outubro de 2018 e agosto de 2019.

Foi realizado contato com as lideranças do local, com visitas in loco e conversas entre os próprios agentes de controle de endemias para investigar a viabilidade da implementação de práticas de gestão de conhecimento e sustentabilidade na organização a fim de melhorar a eficiência e eficácia do serviço prestado. Tal trabalho tem objetivo exploratório que segundo Gil (2010), fornece um maior conhecimento sobre o problema, podendo deixá-lo mais explícito ou até mesmo construir hipóteses relacionadas ao tema, além disso, na coleta dos dados, há interação com pessoas que obtiveram experiências práticas com relevância ao tema e que também realizaram levantamento bibliográfico com os temas abordados.

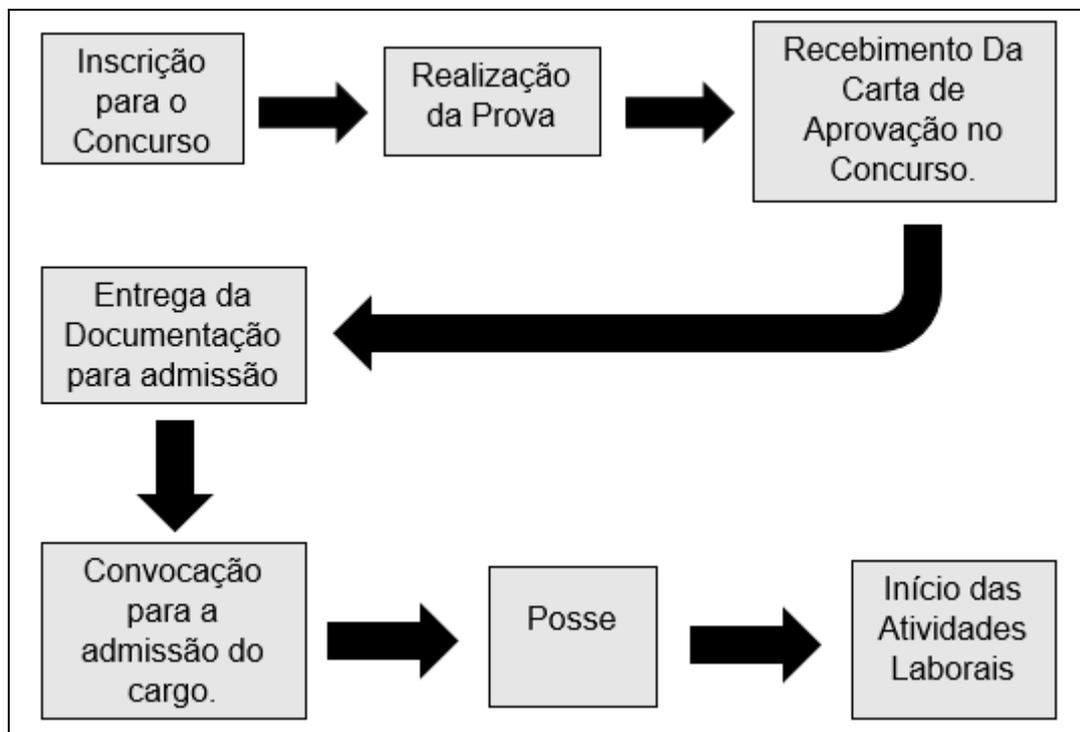
Durante o desenvolvimento do trabalho, por mais que tenha sido utilizado alguns parâmetros que são dos modelos de 5 GAP's da qualidade e no Servqual, não foi feita a aplicação dos modelos em si. Principalmente, pelo autor ter optado por entrevistas sistemáticas de maneira informal com os envolvidos na instituição, como, agentes de controle de endemias, lideranças do local e recebedores do serviço prestado. A escolha por tal método de coleta de dados se deu pela facilidade de se conseguir captar a informação desejada de maneira mais informal. E da equipe de ACEs 14 participaram ativamente das entrevistas não estruturadas e os demais contribuíram indiretamente por meio de diálogos durante o expediente.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Caracterização da unidade de análise

Os agentes de controle de endemias vinculados ao Programa Nacional de Controle da Dengue (PNCD) da cidade de João Monlevade – Minas Gerais foram selecionados por meio de concurso público de processo seletivo 0001/2016. A dinâmica de contratação até o início das atividades ocorreu como exposto na figura 6 a seguir.

Figura 6 - Fluxo de atividades até o início das atividades laborais



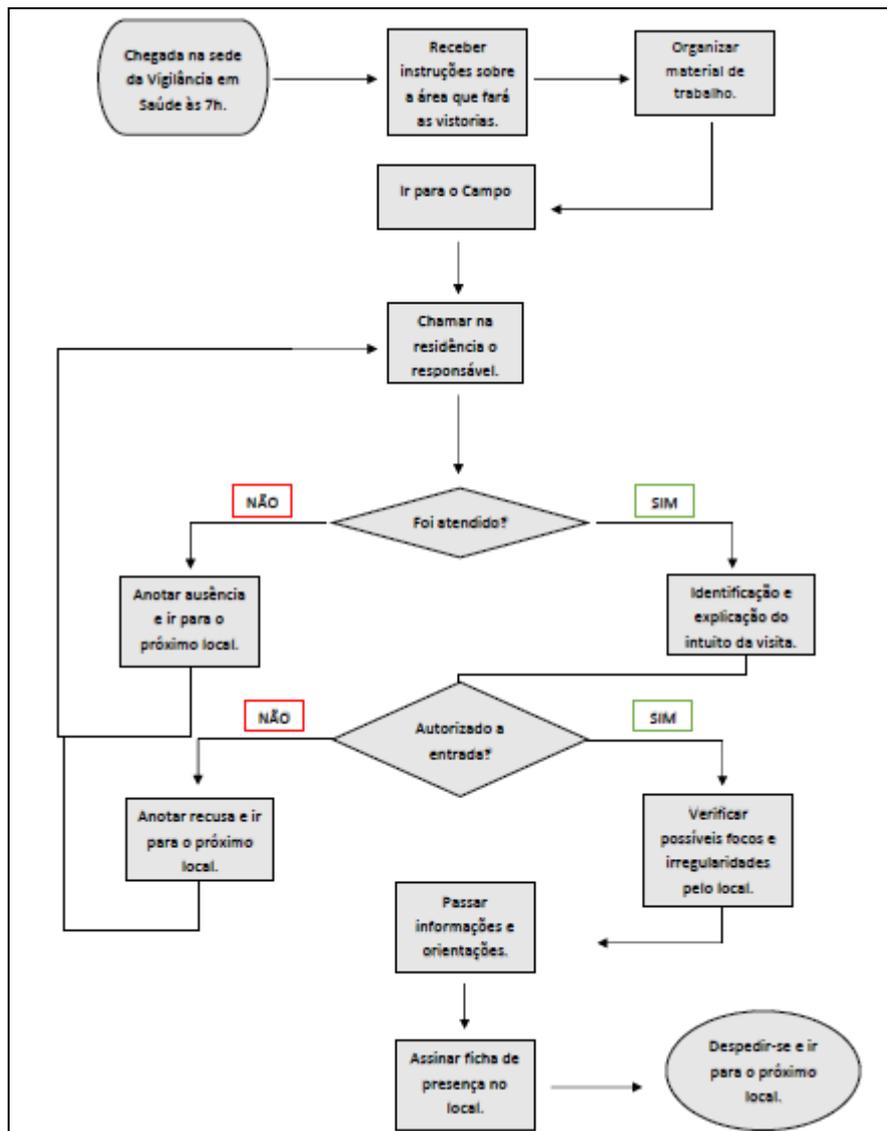
Fonte: Autoria Própria (2019)

Após o início das atividades laborais, os agentes de controle de endemias recém-empossados no cargo, receberam um treinamento com funcionários da Gerência Regional de Saúde que passaram algumas informações pertinentes ao serviço e explanaram melhor como seria a rotina de trabalho. A unidade Regional responsável pela cidade de João Monlevade é a Gerência de Recursos de Saúde de Itabira que é uma das 28 unidades regionais de saúde do estado de Minas Gerais.

As 28 cidades que fazem parte da área de controle da Gerência Regional de Saúde de Itabira são: Barão de Cocais, Bela Vita de Minas, Bom Jesus do Amparo, Carmésia, Catas Altas, Conceição do Mato Dentro, Dom Joaquim, Dolores de Guanhanes, Ferros, Guanhanes, Itabira, Itambé do Mato Dentro, João Monlevade, Morro do Pilar, Nova Era, Passabém, Rio Piracicaba, Santa Bárbara, Santa Maria de Itabira, Santo Antônio do Rio Abaixo, São Domingos do Prata, São Gonçalo do Rio Abaixo, São Sebastião do Rio Preto, Senhora do Porto e Virginópolis, totalizando uma população de mais de 430 mil pessoas (MINAS GERAIS, 2019).

Durante o treinamento foram repassadas informações sobre utilização de equipamentos individuais de proteção e dos inseticidas utilizados durante o trabalho. Logo após, os agentes de controle de endemias começaram a rotina de trabalho estipulado pelo PNCD que consistia numa atividade de rotina como exposto na figura 7 do fluxograma a seguir.

Figura 7 - Fluxograma de Atividades da rotina dos agentes de controle de endemias



Fonte: Autoria Própria (2019).

Com foco nessa dinâmica de atividade, que o presente trabalho visa apresentar sugestões baseadas em técnicas gestão do conhecimento, como a espiral do conhecimento ou Modelo SECI – Socialização, externalização, combinação e internalização- de Nonaka e Takeuchi (1997) para aprimorar a qualidade do serviço prestado pelos agentes de controle de endemias de uma forma sustentável.

Existem algumas dificuldades intrínsecas às organizações públicas que pode dificultar a implantação de uma gestão do conhecimento e sustentabilidade eficiente e eficaz. Algumas barreiras organizacionais, como ausência de diretrizes

de longo prazo, descompromisso por parte de alguns funcionários, descontinuidade administrativa, e ausência de informações e dados fidedignos que orientem objetivamente as ações. Entretanto, há estratégias que podem mitigar tais dificuldades.

Para melhor contextualização da instituição em questão, a Vigilância em Saúde de João Monlevade – Minas Gerais funciona de forma integrada com outros funcionários da saúde do município. É na sede da Vigilância em Saúde o ponto de referência para começar a rotina de trabalho dos agentes de controle de endemias. Que são os funcionários de maior número no local, com cerca de 35 agentes. Sendo que a sede da vigilância em Saúde de João Monlevade abriga cerca de 50 funcionários.

Basicamente, o organograma, no qual os agentes de controle de endemias se enquadram, é composto pela coordenadora da Vigilância em Saúde, que é a responsável por todo o trabalho executado pelo órgão e a pessoa que mantém contato direto com as autoridades políticas locais. E entre os agentes de controle de endemias há 1 supervisor para cada 10 agentes de controle de endemias. A supervisão, “média gerência”, é a responsável por verificar a execução das atividades, cumprimento de horário, planejamento de rotas e de equipes de trabalho.

Serão apresentados em tópicos os principais pontos avaliados pelo autor na concepção das sugestões feitas no trabalho:

a) Condições de Trabalho e infraestrutura

A infraestrutura do local que serve como ponto de referência para os Agentes de Controle de Endemias iniciarem a jornada de trabalho é precário e pequena para a quantidade de funcionários que abriga. Como o local consiste na sede da Vigilância em Saúde do município de João Monlevade funciona de forma integrada e logo abriga outros funcionários do setor de saúde como os de controle de zoonose, epidemiologia, vacinação e fiscalização. Sendo o local de referência para:

- Funcionários da Epidemiologia do município. Como enfermeiras e técnicas de enfermagem;

- Funcionários da Fiscalização Sanitária;
- Funcionários responsáveis pela Zoonose: Inclui médico veterinário e alguns ACE's;
- Auxiliares Administrativos e Coordenadora;
- Auxiliares de limpeza;
- Motoristas;
- E os agentes de controle de endemias que são os de maior número com cerca de 35 ACE's.

O local geralmente abriga cerca de 50 funcionários durante o dia e os funcionários muitas vezes ficam sem espaço para desempenhar algum tipo de atividade vinculada as suas funções. O que gera desconforto a todos e até mesmo uma dificuldade em atender as demandas recebidas no local.

O ponto de referência dos ACE's é o local que serve para armazenar e manter em segurança os equipamentos de trabalho e também os boletins de atendimento, folhas de notificações e tudo o que é coletado pelo trabalho de campo dos ACE's. E por não ter um local adequado para fazer o armazenamento deste tipo de material administrativo, geram-se dificuldades como perda de documentos, atendimentos repetidos numa mesma denuncia, falta de organização e planejamento do trabalho que será executado e armazenamento de materiais equipamentos de proteção individual de forma inadequada.

b) Burocratização do Trabalho

É possível perceber a interferência na qualidade do serviço prestado pelas instituições ligadas a secretaria de saúde principalmente pela imobilidade no leque de atuação das instituições e a presença de velhos padrões de comportamentos. Além disso, trata-se de instituições que podem mudar totalmente o funcionamento de acordo com o governo em vigor. Segundo Carbone (2000), as organizações públicas seguem geralmente características do modelo burocrático, ou seja, mantem excessivo controle de normas e procedimentos, isso gera uma dificuldade na geração de inovações no setor. Porém, a necessidade e visibilidade de melhorias obtidas com algumas práticas

organizacionais tem modificado esse cenário burocrático em diversas organizações públicas.

Há barreiras na alta administração, coordenadoria, que precisa mudar todo o seu modo de operação e aprender a gerir de forma mais participativa, delegando competências e responsabilidades aos funcionários. Além de assumir uma postura de liderança, já que dentro da organização é a coordenadora que assume a responsabilidade pelos funcionários, logo, é necessário que se tenha uma boa relação entre as partes envolvidas. Nonaka e Takeuchi (1997) também reforçam esta posição quando defendem que cabe a alta liderança dar a direção segundo a visão e a estratégia.

A supervisão pode ser resistente a mudanças que confirmam autonomia aos ACE's por sentir seu poder diminuído com o compartilhamento de algumas informações e pela tomada de decisões em conjunto com a equipe em detrimento de ser considerada apenas a sua opinião individual. Nonaka e Takeuchi (1997), afirma que os gerentes médios devem atuar como elos entre a visão da alta gerência e a realidade da linha de frente da organização. Ou seja, é reservado para os gerentes médios o importante papel de “orquestrar” o processo de criação e disseminação do conhecimento nas organizações.

E entre os agentes, que é a base da pirâmide organizacional, precisa ser feito uma sensibilização para mostrar a importância de tais mudanças, pois o desconhecimento do que realmente representa estas novas práticas pode gerar resistência.

c) Estabilidade do cargo e valorização do profissional

Como todos os agentes de controle de endemias são servidores públicos aprovados através de concurso, isso pode lhe garantir uma estabilidade no emprego após seu estágio probatório, além disso, a progressão na carreira está diretamente ligada à permanência no cargo, e as recompensas/gratificações ao tempo de serviço.

Bergue (2010), diz que o setor público brasileiro apresenta traços de paternalismo, como: vantagens e concessões. E destaca os traços culturais pertinentes as organizações da administração pública, entre eles: constância no ritmo e no ambiente de trabalho, além da estabilidade no cargo.

Todos ACE'S têm ensino médio completo apesar da exigência para o cargo é ensino fundamental. Na equipe existem ACE's cursando ou tendo concluído ensino superior, cerca de 17 num total de 35 agentes, isso no período de agosto de 2019. A procura por qualificação pessoal e escolaridade foi justificada pela maior parte dos entrevistados pelo desejo de mudança de profissão, em virtude da baixa remuneração.

Sobre a valorização do trabalhador e incentivo, os ACE's da cidade de João Monlevade não receberam nenhum tipo de informação sobre plano de carreira com progressão por titulação ou formação profissional, apesar de na folha salarial aparecer "Agente de Controle de Endemia Nível 1", ninguém do setor sabia como seria mudar de nível ou sequer se existia outro nível dentro do plano de carreira. Isso torna-se mais um motivo para que o profissional fique no emprego por pouco tempo e deseje mudar logo de profissão almejando um emprego que tenha possibilidade de ascensão na carreira.

Isso mostra a pouca comunicação que há dentro do próprio órgão, que deveria ter uma preocupação em manter seus funcionários atualizados e bem informados sobre como é a carreira no cargo. A preocupação em torno disso traria um retorno em relação ao bem-estar da equipe e poderia ser uma motivação a mais para a equipe.

d) Comunicação entre órgãos envolvidos e a população do município

A vigilância em saúde é definida como a análise e a observação permanentes da situação de saúde da população, articulando-se em ações que influenciam tanto as causas, os riscos e os danos à saúde quanto à abordagem individual e coletiva. Esta articulação é fundamental para um melhor resultado da vigilância e requer ações mais complexas que visem integrar os diversos segmentos sociais as quais conhecemos por intersetorialidade (GÓES & MACHADO, 2013).

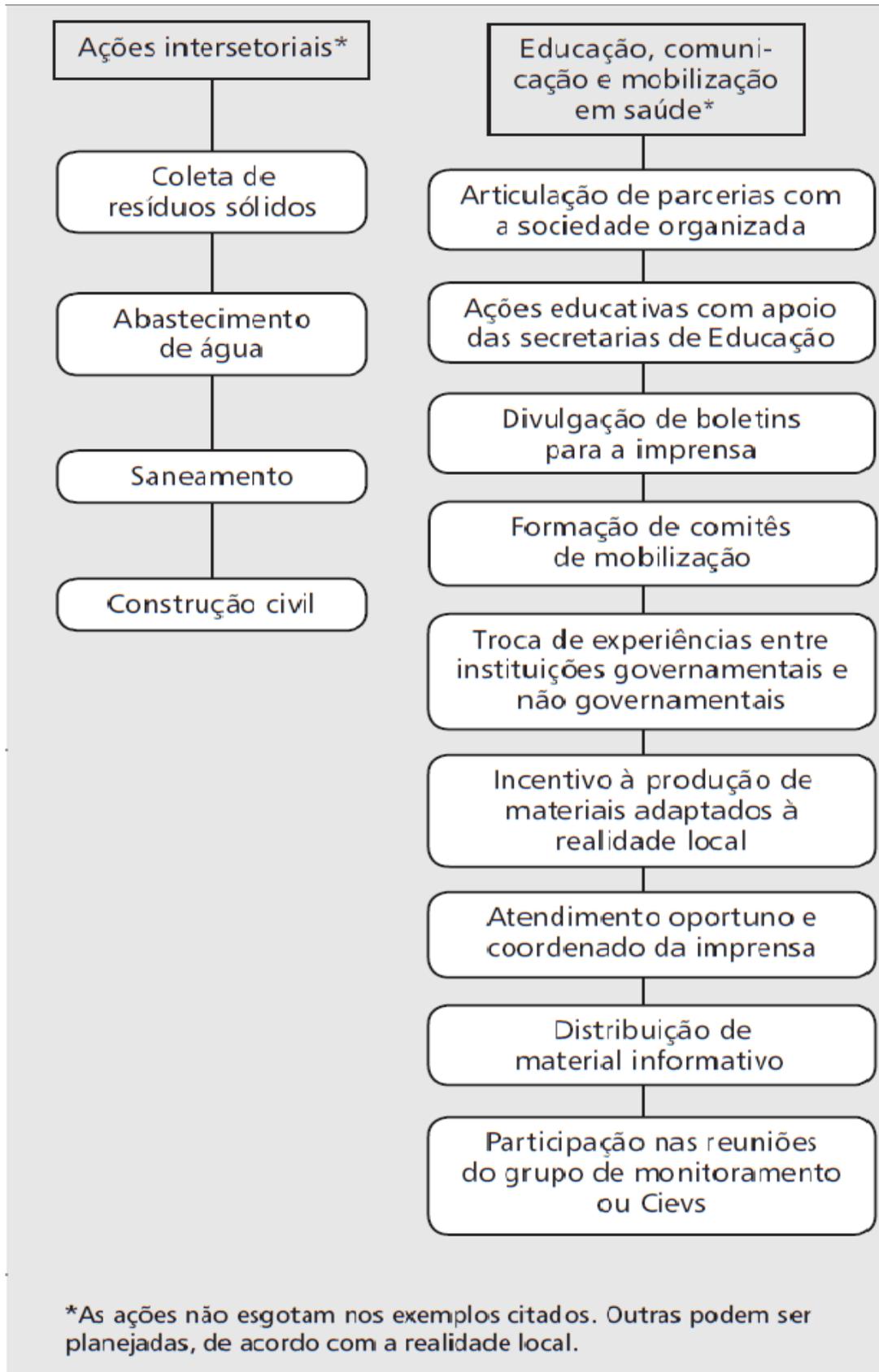
As políticas públicas setoriais estão estruturadas para funcionarem isoladamente, em função do grau de especialização e profissionalização de cada setor. E isso dificulta que se consiga um diálogo adequado entre todos envolvidos para uma tomada de decisão e até mesmo que os envolvidos conheçam o protocolo de atuação em alguns casos. A educação permanente na perspectiva da intersetorialidade baseia-se na articulação das ações de gestão sobre problemas

reais, elencados pelos sujeitos que vivem nesses territórios, e que são transformadas em demandas políticas. Esse é o papel central que a prática da vigilância em saúde deve desempenhar na atenção primária à saúde (CESARINO et al., 2014).

O PNCD instrui que no controle da dengue devem existir ações integradas de educação em saúde, comunicação e mobilização social. O estímulo ao desenvolvimento de ações educativas para a mudança de comportamento e adoção de práticas de manutenção do ambiente domiciliar preservado da infestação por *Aedes aegypti* (BRASIL, 2002). E potencializar ações de promoção e controle do mosquito além de permitir a implantação de políticas com a participação da comunidade e das instituições sejam públicas ou privadas é essencial para o êxito

É importante que seja estabelecido uma relação entre os órgãos envolvidos em atividades que podem auxiliar no controle da dengue dentro do município que permita a discussão dos problemas cotidianos de forma horizontalizada e possibilite o compartilhamento das estratégias de trabalho. Pois, o controle da dengue tem uma complexidade que envolve o enfrentamento de um problema com determinantes Intersetoriais. Pela figura 8 a seguir, percebe-se a quantidade de envolvidos além dos órgãos de saúde no controle da dengue dentro de um município.

Figura 8 - Fluxograma do controle de dengue no município



Essa integração de atividades é de fundamental importância para o sucesso do controle da doença. É necessário que o repasse de informações da localização dos casos suspeitos para a vigilância entomológica ocorra da forma ágil, e que viabilize ações de bloqueio em momento oportuno. É também de extrema importância que o corpo clínico saiba do aumento da densidade vetorial em sua área de atuação por isso a importância de manter um relacionamento com os Agentes Comunitários de Saúde da região para troca de informações e planejamento de ações conjuntas.

O envolvimento governamental em todas as esferas política torna-se necessário no enfrentamento desse vetor como a participação efetiva de diversos segmentos da sociedade, contemplando uma linha de financiamento que envolva ações integradas e intersetoriais, de saneamento básico, controle do vetor, vigilância em saúde, educação em saúde, comunicação e mobilização social (LIMA; VILASBOAS, 2011).

É importante que seja feita uma documentação e protocolos de como foi a atuação em casos que necessitem da colaboração de outros setores. Para que assim, numa próxima situação semelhante, já tenha documentado como aconteceu o diálogo, entre quais órgãos e quais foram as formas de atuação. Pois, assim, facilitaria a instituição a manter o conhecimento de como foi a atuação em casos mais complicados e que necessitou de ações intersetoriais.

Os ACE's sentem essa necessidade de capacitação para executar e mobilizar o trabalho na perspectiva da integralidade do atendimento, a criação de um espaço, no qual discuta-se o saber e fazer, num processo de educação permanente, caso fosse incorporado à prática concreta dos serviços de saúde auxiliaria muito nesse quesito (LIBANIO; FAVORETO; PINHEIRO, 2014; CESARINO et al, 2014).

e) Período epidêmico

Segundo dados obtidos na Vigilância em Saúde de João Monlevade o ano de 2019 pode ser considerado epidêmico para o município, que já tem notificados mais de 1000 suspeitas de dengue. Com cerca de 110 casos confirmados até o mês de junho e 1 morte confirmada pela dengue hemorrágica. No ano de 2016,

outra epidemia aconteceu na cidade, onde foram notificados 4064 casos confirmados de dengue, tendo o ano seguinte, 2017, apenas 11 casos confirmados. E o ano de 2018 apresentou apenas 10 casos confirmados. Estes números podem ser bastante influenciados pelo trabalho executado pela Vigilância Epidemiológica através de campanhas e do trabalho dos ACEs.

Há diferença na forma de atuação dos agentes de controle de endemias em períodos epidêmicos. Nesse caso devem ser identificadas as áreas de maior ocorrência de casos para intensificar e direcionar as atividades no combate ao vetor. Além de dar assistência para identificação precoce dos casos, passar orientações a população sobre como deve agir em caso de infecção e divulgação de informações sobre a epidemia para a consequente mobilização social. Caso o município venha a entrar em epidemia de dengue o levantamento deve ser suspenso devido às atividades de tratamento residual e espacial, eliminação de foco, etc, que são ações prioritárias (BRASIL, 2013).

Em período epidêmico é necessário que a equipe responsável pelo tratamento residual e espacial, que utiliza as máquinas de aplicação de inseticidas de ultrabaixo volume (ubv), esteja devidamente treinada e capacitada a realizar suas atribuições. Vários tipos de equipamentos são utilizados no controle da dengue por meio da aplicação de inseticidas destacando-se os costais motorizados, o nebulizador portátil e o nebulizador pesado que são acoplados a veículos. O treinamento da equipe é essencial para manter a integridade dos equipamentos, e para a adoção de práticas de segurança ambiental e do trabalhador.

f) Diferenciação por gênero e Saúde do Trabalhador

Mesmo que no edital de convocação com a definição das tarefas intrínsecas ao serviço não tivesse nada que configurasse como diferenciação de trabalho pelo gênero, na prática havia uma divisão entre as tarefas femininas e masculinas. O grupo é heterogêneo tendo 23 mulheres e 12 homens na equipe. A equipe foi divergente em relação a tal diferenciação, principalmente por ter sido uma decisão aplicada pela necessidade da instituição em desempenhar algumas atividades sob pressão de resultado, e sem o devido tempo de preparação para a atividade, mas sem nenhum amparo legal sob tal questão.

Isso gerou certa insatisfação na equipe, que ao analisar a situação ainda percebeu a precariedade que estavam executando algumas atividades. Decorrente disso começou a exigir seus direitos como o fornecimento de EPIs e treinamentos que no momento não estavam sendo fornecidos de maneira adequada. Tais posturas geraram conflitos na equipe e como afirma Knapik (2012, p. 82), o papel dos gestores ao perceber a existência desses conflitos consiste em transformá-los em oportunidades de aprendizagem organizacional e de mobilização para novos métodos de trabalho, bem como em minimizar a probabilidade de eclosão de novos conflitos.

A falta de atividades informativas dirigidas aos ACEs quanto aos riscos à saúde no ambiente de trabalho contribui para a persistência de hábitos culturais de risco, sobretudo em processos de trabalhos perigosos que envolvem produtos químicos e biológicos, trabalho em altura e demais atividades que caracterizam o trabalho dos ACEs como insalubre e com periculosidade.

g) Sustentabilidade

Assim, para prezar pela melhoria contínua na qualidade no serviço é necessário que ainda seja feita uma gestão da sustentabilidade levando em consideração todas as especificidades dos funcionários, para que as mudanças sejam realmente eficazes, eficiente e permaneça na organização. Uma das prioridades é desenvolver e manter os profissionais motivados, cientes e envolvidos com o propósito do serviço prestado, pois é fundamental para manter a qualidade do serviço e o sucesso de qualquer projeto implementado. Conseqüentemente, pode-se diminuir a rotatividade, que gera a perda de bons funcionários por insatisfações que poderiam ser de fácil solução.

Como observado, são necessárias algumas mudanças na cultura organizacional para a implementação de tais práticas de forma efetiva e eficiente. A cultura é definida por Schein (1999, p.45), como a “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história”. Ela serve para a própria sobrevivência da organização, e sua disseminação, pode ser feita por ações institucionais, pela criação da identidade corporativa e pela atuação do trabalho.

A partir do entendimento dos colaboradores de uma organização sobre o que é cultura e como elas estão inseridas que resultará na melhoria na prestação do serviço e no surgimento de sentimentos de pertencimento e aderência aos objetivos, valores e propósitos da organização (VASCONCELOS; MERHI; JUNIOR, 2009)

4.2. Principais problemas ligados ao conhecimento

Decorrente de dificuldade em se compartilhar os conhecimentos organizacionais de uma instituição alguns problemas são gerados e faz com que a organização despenda tempo e recursos desnecessariamente. Um exemplo é quando determinado funcionário precisa lidar com uma situação que já aconteceu, mas por desconhecimento de como foi solucionado ou quais foram as decisões tomadas anteriormente acaba ficando sem saber lidar com a situação ou lida de forma intuitiva, o que pode fazer com que até mesmo repita erros passados.

Outro ponto, é que o desconhecimento de alguns assuntos pode gerar descontentamento, e conseqüentemente, aumentar a rotatividade dentro da instituição. Sendo que a rotatividade, faz com que tenha grande perda do capital intelectual dentro de uma instituição e caso não tenha uma gestão de conhecimento funcional, boa parte do conhecimento é perdido em consequência da saída de um funcionário.

Além disso, outro problema decorrente de uma má gestão do conhecimento e de alta rotatividade é a descontinuidade dos projetos, o que acarreta num grande número de boas ideias que acabam não gerando um bom resultado por não ter sido aproveitadas de maneira eficiente e até mesmo numa repetição de projetos pelo desconhecimento dos funcionários da existência dele.

Uma gestão do conhecimento eficaz pode promover um melhor entendimento do trabalho, aproveitamento das informações e evitar a perda de conhecimentos adquiridos na organização proporcionando uma melhoria na qualidade do serviço prestado. A sustentabilidade está diretamente ligada com a preocupação em pensar e agir de uma forma que não afete e disponibilize as mesmas condições e recursos para as gerações futuras.

4.3 Sugestões

Tendo como base o modelo da espiral do conhecimento SECI a figura 9 é a representação gráfica de algumas propostas para a Vigilância Sanitária de João Monlevade.

Figura 9 - Processo SECI aplicado à Vigilância em Saúde de João Monlevade

<p style="text-align: center;">Socialização (Tácito – Tácito)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniões semanais entre supervisão e os ACEs; ➤ Reunião mensal com toda a equipe; ➤ Incentivar e aplicar brainstormings quando oportuno; ➤ Criação de um ambiente para que haja interação entre os ACEs. 	<p style="text-align: center;">Externalização (Tácito – Explícito)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Padronização de atividades; ➤ Padronização das atribuições e responsabilidades dos ACEs. ➤ Mapeamento do conhecimento; ➤ Apresentar por meio de vídeos, palestras exemplos práticos de ações relacionadas ao trabalho visando a educação e aprendizado com boas práticas. ➤ Capacitação por meio de cursos com profissionais ligados à área de saúde. ➤ Criação de Protocolos de atuação em problemas recorrentes.
<p style="text-align: center;">Internalização (Explícito – Tácito)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Treinamento anual com os ACEs. ➤ Treinamento de novos ACEs incorporados a equipe podendo ser por meio de mentoring e coaching. ➤ Proporcionar certa autonomia na atividade laboral do ACE. 	<p style="text-align: center;">Combinação (Explícito – Explícito)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar documentos informativos que possam auxiliar na tomada de decisão na atividade laboral. ➤ Uso de novas tecnologias para facilitar o acesso, manter a integralidade dos dados coletadas em campo.

Fonte: Elaboração própria baseado em MENDES (2018).

- Criação de um ambiente para que haja interação entre os ACE's para que eles possam debater sobre a rotina de trabalho, acontecimentos do cotidiano, dificuldades de desempenhar a função em determinado bairro/local, etc. Um ambiente em que possam conversar sobre suas atividades laborais de maneira mais informal, criando e fortalecendo os laços de amizade dentro do ambiente de trabalho;
- Fazer uma reunião semanal entre a supervisão e os ACE's seria uma opção para estabelecer um contato entre os envolvidos e possibilitar um informativo das demandas, explanação de metas e apresentação de resultados e pelo menos uma reunião mensal com todos funcionários do órgão e envolvidos no serviço. Percebe-se que é uma proposta que utiliza do tipo de conversão da socialização para gerar conhecimento;
- Estabelecer um cronograma anual de treinamentos obrigatórios que inclua desde treinamentos de rotinas como de trabalho em altura, oratória, preenchimento de planilhas. Como também de utilização de materiais de trabalho e aparelhos como microscópio, computador e sobre funcionamento de máquinas como as bombas de inseticidas de ultrabaixo volume e necessidade/benefícios na utilização de EPIs. Assim, seria feita a conversão por meio da socialização e da combinação;
- Sempre que houver mudança na coordenadoria do órgão seja por afastamento ou por troca de governo, ter uma reunião para apresentar a nova coordenação à equipe de trabalho para assim manter todos informados sobre a situação e para estreitar o vínculo entre os funcionários do órgão. Tal prática poderia se enquadrar no método de conversão de externalização;
- Os serviços de Vigilância Sanitária no município de João Monlevade não dispõem de assessoria jurídica própria, sendo necessário ao órgão utilizar a assessoria jurídica da secretaria de saúde ou da própria Prefeitura Municipal. Isso justifica a dificuldade de recorrer a decisões judiciais e acarreta numa dificuldade em punir e tomar uma atitude perante aos que estão cometendo

algum tipo de infração. Logo, disponibilizar um funcionário capacitado para cuidar da parte jurídica do órgão seria ótimo para melhorar tal diálogo. Incluiria duas formas de conversão nessa sugestão, a combinação e a socialização;

- Promover debates nos Conselhos Municipais de Saúde e estar presente em Reuniões na Câmara de Vereadores para expor sobre as questões de vigilância em saúde, de caráter regional e intermunicipal, com o objetivo de planejar a execução de ações intersetoriais. Para integrar diferentes setores da sociedade, com estímulo a ações educativas e de organização dos cidadãos. O método de conversão do conhecimento neste caso seria a socialização e combinação.
- Utilização de tecnologias da informação como smartphones com aplicativos elaborados pelo governo com o intuito de auxiliar no PNCD, para facilitar o levantamento, tratamento dos dados coletados em campo e criação do banco de dados. Evitaria possíveis perdas e duplicidades de informações, entre inúmeros problemas. Além disso, a utilização de aparato eletrônico poderia auxiliar no acompanhamento, prestação do serviço, preenchimento de formulários e pode ser adaptado a tudo que o PNCD julgar necessários durante o trabalho dos ACE's.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de práticas de gestão do conhecimento e da qualidade de serviços pela Vigilância Sanitária de João Monlevade vinculado ao trabalho dos agentes de controle de endemias pode motivar o desenvolvimento do conhecimento, conferindo melhorias na especialização e qualificação dos agentes aumentando a qualidade do serviço executado. A gestão do conhecimento aplicado neste caso é para direcionar o saber principalmente para que ele se torne o mais benéfico possível para a sociedade.

A incorporação efetiva requer um empenho e envolvimento dos dirigentes, mas pode ser uma mudança nos paradigmas atuais da organização causando impactos benéficos na prestação do serviço à população. Neste sentido, a gestão do conhecimento é fundamental para que haja esta abrangência para disseminação deste processo de educação organizacional, internamente. Não adianta ações sem engajamento corporativo e institucional do contrário, de nada adianta (CAPRA, 2005).

Uma dificuldade que pode ser observada durante a elaboração do trabalho foi a falta de diretrizes organizacionais da Vigilância em Saúde do município de João Monlevade, o que dificulta o entendimento dos colaboradores de sua real função. Por não ter o planejamento estratégico explícito a todos colaboradores, há certa dificuldade em alguns momentos de saber qual caminho a instituição deve seguir. A elaboração de um planejamento estratégico para a instituição pode ser uma opção para um futuro trabalho.

De acordo com Alavi e Leidner (1999), em organizações sem uma estratégia explícita para melhor criar e integrar o conhecimento, os sistemas existentes para facilitar a comunicação e compartilhamento de informação têm apenas um efeito marginal. Da mesma forma, Markus (2001) argumenta que devem existir incentivos adequados para que os produtores de conhecimento passem a articular e registrar suas ideias de maneira que possam ser úteis aos outros. Assim, a eficácia e o sucesso em longo prazo de tais práticas dependem não só de tecnologias, mas também da resolução eficaz das questões culturais e organizacionais (Alavi et al., 2006).

A melhoria na qualidade do serviço prestado que pode acontecer pela adoção de algumas sugestões propostas pelo trabalho e presente na literatura sobre gestão de conhecimento, sustentabilidade e qualidade em serviços pode resultar em uma imagem de respeitabilidade, de seriedade e de comprometimento com a sociedade

por parte da instituição e governo. A falta de tais práticas na gestão atual pode ser analisada como uma oportunidade de aplicação para testar os resultados das ações.

A gestão do conhecimento foi referenciada no estudo como contribuição teórica a fim de iluminar o processo de utilização e compartilhamento da informação e conhecimento para o processo decisório na organização. E pelo levantamento feito pode-se perceber o grande número de trabalhos com tema semelhante o que mostra que o conhecimento tem sido considerado um valioso recurso estratégico que pode garantir o desenvolvimento, a inovação e a sustentabilidade dentro de uma organização, caso seja bem gerido e disponibilizado.

Contudo, o intuito do estudo foi alcançado por ter feito uma análise crítica da situação da instituição, das condições de trabalho e como isso pode afetar tanto na concepção do serviço por parte dos trabalhadores como na forma que o conhecimento organizacional é gerido e utilizado dentro da instituição. E levantou algumas dificuldades para uma possível implementação de sugestões feitas pelo autor como também oportunidade de quebrar o paradigma atual da administração pública.

Outra linha de pesquisa que poderia ser considerada em trabalhos posteriores seria a aplicação do modelo Servqual e dos 5 GAP's de qualidade. Como o trabalho não fez uma pesquisa entre os recebedores do serviço, ou seja, com a população, fica como sugestão fazer uma pesquisa com intuito de saber de modo mais quantitativo a opinião da população e assim poder confrontar com os resultados do presente trabalho.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAVI, M; LEIDNER, D. E. Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. **Communications of the AIS**, v. 1, n. 2, 1999.

ALAVI, M.; TIMOTHY, R. K.; LEIDNER, D. E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, 2006.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Editora SENAC, 2007;

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012;

BRITO, L. M. P.; OLIVEIRA, P. W. S.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 341-366, 2012;

CESARINO, M. B.; DIBO, M. R.; IANNI, A. M. Z.; VICENTINI, M. E.; FERRAZ, A. A.; NETO; F. C. A difícil interface controle de vetores-atenção básica: inserção dos agentes de controle de vetores da dengue junto às equipes de saúde das unidades básicas no município de São José do Rio Preto. **Revista Saúde Sociedade**, São Paulo, v.23, n°3, jul. /Set, 2014. Disponível em:<
https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0104-12902014000301018&script=sci_abstract >. Acesso em: 26 de out de 2019.

CLARK, W. C., KERKHOFF, L. V., LEBEL, L., GALLOPIN, G. C. CLARK, W. C., KERKHOFF, L. V., LEBEL, L., GALLOPIN, G. C. Crafting usable knowledge for sustainable development. **PNAS**, 2016. Disponível em:<
<https://www.pnas.org/content/113/17/4570> >. Acesso em: 29 de out de 2019.

COSTA, R. A. **Sistema de Gestão da Qualidade em serviços de informação: estudo de caso em uma biblioteca** / Rosane dos Anjos Costa. Rio de Janeiro, 2018.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 13 eds. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

FRANSCSCHINI, R. **Qualidade dos serviços públicos: como dimensionar? Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Rio Grande do Sul**, 2001. Disponível em: <http://www.agergs.rs.gov.br/upload/publicacao22.pdf>
Acesso em: 5 de set de 2019.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa: Planejamento de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011;

LIBANIO, K. R.; FAVORETO, C. A. O.; PINHEIRO, R. Análise da integração de Vigilância Ambiental no controle da dengue com a Estratégia Saúde da Família: impacto nos saberes e práticas dos agentes comunitários de saúde. **Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.24, nº1, jan. /mar. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-73312014000100147&script=sci_abstract&tlng=pt. > Acesso em: 29 de out de 2019;

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2010;

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010;

GIL, C.R.R; CANTÓIA, L. I.; RODRIGUES, G. M. C. Universidade Federal do Maranhão. UNA-SUS/UFMA. **Gestão pública em saúde: o processo de trabalho na gestão do SUS**. - São Luís, 2016.

GONÇALVES, S. N. S. **ESTABILIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO: VANTAGENS E DESAFIOS**. Monografia (especialização) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2018.

GONZALEZ R.V.D; MARTINS, M. F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUIDA, H. F. S.; SOUZA, K. R.; SANTOS, M. B. M.; SILVA, S. M. C. L.; SILVA, V. P. As Relações entre Saúde e Trabalho dos Agentes de Combate às Endemias da Funasa: a perspectiva dos trabalhadores. **Saúde. Soc.** São Paulo, v.21, n.4, p.858-870, 2012.

GUIMARÃES FILHO, J. R. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública.** Monografia (especialização) - Centro de Ensino Unificado do distrito federal, Brasília, DF, 2004.

HUSSEIN, S.; AYASH, H. THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES, OPERATIONS, AND PROCESSES ON ORGANIZATIONAL INNOVATION. **European Journal of Business and Innovation Research** Vol.5, No.2, pp.11-26, abril 2017.

KAKABADSE, N. K., KAKABADSE, A., & KOUZMIN, A. Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy. **Journal of Knowledge Management**, Vol 7, n(4), p 75-91.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: IBPEX, 2012.

KOGUT, B., & ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. **Organization Studies**, 3, p. 383-397, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços.** 6.ed. São Paulo, 2008.

MAGALHAES, AGA. Precarização do trabalho: reflexos e impactos na política de saúde brasileira. In: **Anais da VIII jornada internacional de políticas públicas**, Maranhão, 2015.

MALAQUIAS, I.; LELES F. A G.; PINTO M. A. S. **Plano diretor de regionalização da saúde de Minas Gerais.** Belo Horizonte. Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, 2010.

MELLO, L. J. A. **Desenvolvimento Local e Sustentabilidade: curso - Políticas Públicas e Governo Local.** Escola Nacional de Administração Pública (Enap). 33 páginas. Brasil, 2018. Disponível em: < <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3841> >. Acesso em: 14 de nov de 2019.

MENDES, M. S. A. **GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA FÁBRICA DE BEBIDAS: UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS PARA O SETOR DE PACKAGING.** Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção. 2018.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Estado de Saúde**. Gerência Regional de Saúde. 1ed. Belo Horizonte, 2005.

NASCIMENTO C. M. B. **Precarização do trabalho do Agente Comunitário de Saúde: um estudo de caso em municípios da região metropolitana do Recife**. Recife, Fundação Oswaldo Cruz, 2005.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

PAULA, C. O. **Gestão por competência no setor público: um estudo sobre as práticas de RH em uma organização do setor público**. João Pessoa – UFPB, 2017.

PIRES, J. C.S. MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro 40(1):81-105, jan. / fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>. Acesso em: 20 de set 2019.

PROBST, G., RAUB, S., & ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAUDELIUNIENE, J.; DAVIDAVICIENE, V.; JAKUBAVICIUS, A. KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS MODEL. Technical University. **The International Journal ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY**.ISSUES ISSN 2345-0282, 2018.

SCHALL, E. "Public Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation." **Public Administration Review** v 57 no 1, 1997.

SILVA, W. C. P. et al. **Avaliação da qualidade em serviços públicos: relatório técnico**. Brasília, Universidade de Brasília, Faculdade do Gama, 2019. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/35174/3/RELATORIO_AvaliacaoQualidadeServicos.pdf. Acesso em: 20 de set de 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação. 4. ed. **Rev. atual**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMAS, R.P.S., PINTO, I.C.M. Trabalho em saúde: retrato dos agentes comunitários de saúde da região Nordeste do Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**. Junho, 2017.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017226.01532017> . Acesso em: 25 de set 2019.

SOUSA, A.; SANTOS, B. **O nível da gestão de ganho como uma dimensão de qualidade no serviço público**. Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Lisboa Novembro 2014. Disponível em: http://www.apsiot.pt/images/publicacoessiot/28_1eisiot.pdf . Acesso em: 28 de out de 2019.

STEWART, T A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TEIXEIRA, E. C. **O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade**. AATR- BAHIA, 2002. Disponível em: http://w3.ufsm.br/biblioteca/phocadownload/Manual_de_Dissertacoes_e_Teses-2015.pdf. Acesso em: 30 de maio de 2018.

THENINT, H, LL&A. **Mini Study 10 Innovation in the public sector**, 2010.

TSOUKAS, H. The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. **Strategic Management Journal**, 17, 11-25, 1996.

VALLE, D. PIMENTA, DN. E CUNHA, RV. **Dengue: teorias e práticas**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ,450p. ISBN: 978-85-7541-552-8, 2015.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; JUNIOR, A. S. **Cultura e Liderança: Uma Análise de Fatores que Interferem no Compartilhamento do Conhecimento Organizacional**. Curitiba – Paraná. 16p, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR49.pdf> >. Acesso em 20 de nov 2019.

VAVRA, T.G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas. 1993.

WIIG, Karl M. **Application of Knowledge Management in Public Administration**. USA, 1999.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade: Um estudo no Setor de Vigilância Epidemiológica” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 12 de dezembro de 2019.

Shirley Lucinda Bolossi Sperner

Nome do Aluno (a)