

## Gestão do conhecimento em organizações hospitalares – um estudo exploratório

Enise Barth Teixeira (UNIJUÍ) enise@unijui.tche.br  
Maira Fátima Pizolotto (UNIJUÍ) mairafp@brtrubo.com.br  
Taís cristina Silva Wegner (UNIJUÍ) tais.wegner@unijui.tche.br  
Idani Albarello (URI) idanielbarello@bol.com.br  
Juliana Fréo (URI) ju\_26554@hotmail.com

### Resumo

*O conhecimento no contexto organizacional assume crescente importância no mundo contemporâneo, configurando-se em fato estratégico que pode proporcionar a vantagem competitiva sustentável. Esta pesquisa tem o objetivo de compreender como se dá a gestão do conhecimento em organizações hospitalares, identificando a importância da aquisição do conhecimento para os indivíduos no desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais. A estratégia metodológica empregada nesta investigação é o estudo de caso múltiplo em quatro organizações hospitalares de diferentes portes localizadas no Estado do Rio Grande do Sul (RS). A coleta dos dados foi baseada em fontes documentais, web sites e foram realizadas entrevistas com atores sociais vinculados aos hospitais, com abordagem predominantemente qualitativa. Os resultados revelam que a gestão do conhecimento é mais intensa em organizações hospitalares de porte maior, que contam com um sistema de educação em forma de Universidade Corporativa, em contraste com as organizações de portes pequeno e médio, nas quais as práticas correntes de disseminação do conhecimento restringem-se à concepção tradicional de treinamento.*

*Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas, Organizações Hospitalares.*

### 1. Introdução

O conhecimento no contexto atual da economia é relevante, pois garante a excelência, a vantagem competitiva e desenvolve a aprendizagem no âmbito organizacional. A gestão do conhecimento nessa “economia onde a única certeza é a incerteza” (NONAKA, 1997, p. 27) emerge para propiciar o uso e a aprendizagem dos conhecimentos necessários à organização, favorecendo seu desenvolvimento.

Na medida em que o conhecimento torna-se fonte de vantagem competitiva na economia atual, os profissionais que atuam nas organizações necessitam estar melhor qualificados. A organização, portanto, deve estar atenta a estas necessidades e propiciar a aquisição do conhecimento por meio do aprendizado contínuo para os sujeitos que fazem parte das organizações (EBOLI, 2002).

O fato das organizações hospitalares atuarem neste ambiente que exige profissionais qualificados, vem tornar-se foco deste estudo, que suscita buscar o entendimento de como se dão estas práticas de gestão do conhecimento. Este estudo tem como objetivo verificar o entendimento da gestão do conhecimento em organizações hospitalares no Estado do Rio Grande do Sul, bem como a importância da aquisição do conhecimento para os indivíduos, e como estes vêm promovendo, ao mesmo tempo, o desenvolvimento da competência profissional e organizacional.

O presente artigo está estruturado em seis partes. Na introdução, aborda-se a temática central,

o objetivo geral da pesquisa e a forma como o texto está organizado. Os aspectos conceituais sobre responsabilidade social, gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, educação e universidade corporativa, gestão do conhecimento, aquisição de conhecimento e desenvolvimento de competências e disseminação do conhecimento correspondem, a segunda parte. A terceira parte apresenta os passos da pesquisa. Na seqüência, são descritas as organizações hospitalares – objeto da análise. Na quinta parte do artigo, consta a análise e os resultados do estudo. Na sexta e última, estão reunidas as considerações finais do estudo.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Responsabilidade social nas organizações**

Fato recorrente do mundo globalizado é a velocidade com que o capitalismo se acumula e reproduz, provocando o aumento das distâncias sociais. A interação da organização com o sistema social em que se insere, demonstra a fatalidade de assumir um papel consciente em sua relação com a sociedade abrangente. Assim, surge o conceito da responsabilidade social da empresa como uma das funções organizacionais a ser administradas (FISCHER, 2002). Para a mesma autora, responsabilidade social passa a ser uma das funções a ser desempenhada na administração das empresas privadas, posto que as organizações deveriam responsabilizar-se por uma atuação social que visa reduzir ou eliminar carências que impedem o pleno desenvolvimento de comunidades sociais nas quais estão inseridas. Neste sentido, Drucker (1994) também enfatiza que as organizações deveriam encontrar uma abordagem para os problemas sociais básicos que podem estar dentro de sua competência.

### **2.2 Gestão de pessoas**

No atual cenário, no qual a riqueza intelectual torna-se tão importante quanto a riqueza financeira, é necessário rever a natureza do trabalho, o papel das pessoas nas organizações e a forma de geri-las (VERGARA, 2000). Na medida em que as pessoas têm a capacidade de aprender e são portadoras do conhecimento, as mesmas tornam-se diferencial para a organização e a Gestão de Pessoas passa a ter um papel decisivo neste sentido. Albuquerque (1999) e Dutra (2002) destacam a tendência que transcendeu por anos nas organizações: o modelo da administração científica era incorporado e influenciava no estilo de gestão e o mesmo leva ao “excesso à especialização no trabalho e à alienação e frustração do trabalhador” (ALBUQUERQUE, 1999, p. 219). O processo de gestão de pessoas é caracterizado por Dutra (2002, p. 17) como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

### **2.3 Aprendizagem organizacional e educação corporativa**

Em face à globalização e todas suas consequências, as organizações se vêem perante o desafio constante de reaprender a aprender, mantendo-se alinhadas com as estratégias organizacionais num ambiente altamente competitivo. Essa transformação organizacional, segundo Mohrman e Mohrman Júnior (1995), pode ser concebida como um processo que exige das organizações um aprendizado ininterrupto. O aprendizado enquanto criação individual ou coletiva gera significado aproveitável. Nesta lógica, o aprendizado gera conhecimento, o qual serve para diminuir a incerteza. “O aprendizado e o conhecimento são, ambos, recursos estratégicos de primeira grandeza, cruciais para a vantagem competitiva” (STARKEY, 1997, p. 7).

Senge (1993, p. 97), por exemplo, considera que,

o impulso para a aprendizagem, no fundo, é um impulso para a geração, para a expansão de nossas capacidades. É por isso que as corporações em posição de liderança, além de atentar para a aprendizagem *adaptativa*, que se refere a lidar com

situações, estão se voltando para a aprendizagem *generativa*, que diz respeito à criação.

O aprendizado permanente impulsiona ações voltadas à educação corporativa. Esta emerge como uma política e estratégia voltada à gestão e desenvolvimento da aprendizagem corporativa, tendo em vista que na era da informação e do conhecimento, toda e qualquer organização passa a ser um espaço educacional, no qual o aprendizado se transformou em um compromisso para toda a vida (DELORS, 1999).

As organizações estão cada vez mais investindo no setor de educação a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro (DRUCKER, 1996). A educação corporativa é definida como estratégia competitiva por Meister (1999) em face das mudanças no ambiente de negócios, buscando, para isto, o alinhamento das práticas educacionais com os resultados requeridos. Esta estratégia aponta para a criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da organização com a educação e o desenvolvimento dos trabalhadores. Os efeitos da educação contínua nas organizações são duradouros (pois refletem em resultados a longo prazo) em oposição ao treinamento, que produz resultados apenas imediatos. Para que um sistema de Educação Corporativa Continuada tenha sucesso, deve, conforme estudos desenvolvidos por Eboli (2004), congregar sete princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico, que são: competitividade, perpetuidade, concetividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.

As Universidades Corporativas estão dando uma importante contribuição para esse novo ambiente de aprendizagem. Meister (1999) interpreta a Universidade Corporativa como uma espécie de guarda-chuva, essencial para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, que visa atender às estratégias empresariais de uma organização. Elas aumentam a competitividade das organizações a partir da gestão de conhecimento e exploram diferentes maneiras de disseminar o conhecimento.

#### **2.4 Gestão do conhecimento**

A nova visão estratégica organizacional voltada para o ser humano se dá paralelo à nova era vivenciada: a “Era do Conhecimento”. Cabe às áreas de Treinamento deixar de lado o tradicionalismo, partindo para um ambiente interno que objetive um novo conceito de aprendizagem. Esta função deve ser feita pela Gestão do Conhecimento, descrita por Oliveira e Fleury (2001, p. 19) como “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa”.

A gestão do conhecimento é também explicitada por Carbone et al (2005, p. 77) como o “conjunto de processos destinados a identificar o conhecimento presente nas pessoas e proporcionar condições para a criação, transferência e utilização desse conhecimento”. Embora o conhecimento resida no indivíduo, a administração do conhecimento deve preocupar-se em identificá-los dentro da organização, a fim de que sejam catalogados e divulgados de forma contínua e eficaz (SILVEIRA; KUNIYOSHI; SANTOS, 2005). A maneira como se gerencia o conhecimento é classificada por Fleury (2001, p. 93) pelos processos de “aquisição e desenvolvimento de conceitos, disseminação e construção da memória”.

#### **2.5 Aquisição de conhecimento e desenvolvimento de competências**

Os processos de aquisição de conhecimento e desenvolvimento de competências podem ocorrer por dois meios: reativos e pró-ativos (FLEURY, 2001). Os processos pró-ativos representam a inovação, gerados a partir de novos conhecimentos e metodologias, que, conseqüentemente, produzem novos produtos ou serviços, e a experimentação, que se motiva pela oportunidade de expandir novos horizontes. Entre os processos reativos encontram-se: a)

resolução sistemática de problemas: por meio de diagnóstico feito com métodos, uso de informação para tomada de decisões e emprego de ferramentas estatísticas para organizar os dados e realizar inferências; b) experiências realizadas por outros: a observação das experiências realizadas por outras empresas pode ser um caminho importante a ser trilhado pela aprendizagem organizacional; c) contratação de pessoas: o chamado “sangue novo” pode ser uma importante fonte de renovação dos conhecimentos da organização (FLEURY, 2001, p. 93-94). Adquirir conhecimento e desenvolver competências abrangem um processo no qual toda a organização deve envolver-se a fim de que a mesma seja repensada e suas idéias renovadas.

## **2.6 Disseminação do conhecimento**

Uma organização que privilegia o conhecimento, com certeza reconhece que as pessoas são essenciais no processo de aquisição e disseminação desse conhecimento. Fleury (2001, p. 90) evidencia que “a empresa precisa descobrir como o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos os membros da organização, como uma ferramenta para o sucesso da empresa”. Por conhecimento na organização, para a mesma autora (p. 90) entende-se o “fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por intermédio do processo de aprendizagem”.

A disseminação do conhecimento, de acordo com Fleury (2001) pode acontecer por toda a organização mediante quatro processos: a) comunicação e circulação de conhecimento, b) treinamento; c) rotação das pessoas; d) trabalho em equipes diversas. Desta forma, por meio da comunicação e o treinamento, é possível a rápida circulação do conhecimento e a disseminação de novas competências compartilhadas entre todos; com a rotação de pessoas partilha-se a vivência dos membros da organização em todas as unidades e, com o trabalho em equipes, suscita o processo de interação e disseminação de idéias inovadoras para os problemas organizacionais. Dentre as possíveis formas de disseminação, esta investigação tem seu foco no processo de treinamento.

Os processos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) são de quatro modos: socialização, externalização, combinação e internalização. O primeiro processo seria o compartilhamento de conhecimento “tácito-tácito”, por meio da experiência. Já na externalização (de tácito para explícito), gera-se um tipo de conhecimento conceitual. A combinação, decorrente do compartilhamento de conhecimento explícito para explícito, Nonaka e Takeuchi (p. 80) interpretam como sendo provocado pela “colocação do conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente proveniente de outras seções da organização em uma rede”. O último processo, a internalização (de explícito para tácito) está relacionado ao processo de “aprender fazendo” (p. 80), ou seja, aplicar os conhecimentos nas atividades de trabalho. Dentre estas formas de compartilhamento na organização, destaca-se que o conhecimento explícito pode ser transmitido sistematicamente por meio de linguagem formal enquanto o tácito é pessoal, e difícil de ser formalizado e comunicado.

## **3. Metodologia da pesquisa**

Este artigo visa desvendar o entendimento da gestão do conhecimento em organizações hospitalares, bem como a importância da aquisição do conhecimento para os indivíduos, e como estes vêm promovendo, ao mesmo tempo, o desenvolvimento da competência profissional e organizacional. A escolha das organizações, objeto deste estudo, num total de quatro, abrangem o setor hospitalar do Estado do Rio Grande do Sul e segue o critério de conveniência e proximidade dos pesquisadores. Nas mesmas destacam-se diferentes estágios de desenvolvimento da área de gestão de pessoas e de ações voltadas ao aprendizado. Não obstante, as organizações possuem diferentes portes, tempo de fundação e região de atuação.

O método adotado para o desenvolvimento desta pesquisa é o exploratório-descritivo (GIL, 1999) e o estudo de caso (YIN, 2001). A coleta de dados foi baseada em análise de documentos, informativos e entrevistas semi-estruturadas realizadas com os responsáveis e usuários pela gestão do conhecimento nas organizações, e transcritas com a permissão dos entrevistados abrangendo o universo das quatro organizações. A análise dos dados deu-se numa perspectiva quantiquantitativa e à luz do referencial teórico construído e é orientada com base nos modelos de práticas das ações educativas deflagradas nas organizações.

#### **4. Caracterização das organizações hospitalares**

##### **4.1 Organização hospitalar de grande porte (OHGP)**

Este hospital constitui-se de uma organização de grande porte, localizada na região metropolitana do RS, que vem se destacando no que concerne à gestão de pessoas voltada à aprendizagem e à gestão do conhecimento. Fundada em 1963 diante do desafio de construir um novo hospital, funcionou, inicialmente, como ambulatório e, em 1979, o hospital foi inaugurado, sendo iniciados os serviços de internação com 40 leitos. Atualmente possui uma estrutura com 400 leitos, 50 mil m<sup>2</sup> de área construída e aproximadamente 1.712 funcionários. O hospital conta com uma Universidade Corporativa, implantada em 2004 com o objetivo de ampliar e gerenciar o conhecimento de toda a cadeia de valor da organização, visando estimular o autodesenvolvimento dos funcionários, por meio da disponibilização de recursos educacionais e parcerias com instituições de ensino. É a primeira Universidade Corporativa da área hospitalar no país e, dentre as parcerias, destacam-se universidades locais, Secretarias de Saúde e o Instituto de Administração e Ciências Hospitalares e Sociais (IACHS).

##### **4.2 Organização hospitalar de médio porte (OHMP)**

Na década de 30 o crescimento do comércio e da indústria em um município da Região Noroeste do RS, evidenciou a necessidade de atendimento médico-hospitalar. O município teve a primeira sede inaugurada em 1940. O número de funcionários do hospital é de 769, sendo assim considerada nesta investigação uma organização de médio porte, com 202 leitos. A organização possui um Programa de Educação Continuada (PEC) que funciona no Setor de Desenvolvimento Humano há cerca de quatro anos, com o objetivo de gerar e desenvolver conhecimentos a fim de atingir resultados significativos no desempenho dos profissionais da organização, e proporcionar-lhes a troca de experiências e a valorização humana e social.

##### **4.3 Organizações hospitalares de pequeno porte (OHPP)**

- OHPP<sub>1</sub>: este hospital foi inaugurado em 1936 numa região do Alto-Uruguai do RS, tendo sua sede modificada em 1938 e após 1944, quando foi destruído por um incêndio. Uma terceira casa de saúde serviu para atendimento em 1947, até a inauguração do hospital, em 1951. Em 1991 os sócios remanescentes alteraram o estatuto social nas categorias de sócios e admitiram novos, elegendo os dirigentes para os próximos anos, uma vez que o hospital iria ser fechado. O hospital compreende hoje um quadro de 104 funcionários, entidade filantrópica com 68 leitos disponíveis, sendo 60% dos leitos para o SUS, 24% para particulares e o restante para a administração e demais profissionais que nele atuam.
- OHPP<sub>2</sub>: este hospital foi fundado em 1958 com apoio de uma comunidade da Região do Alto-Uruguai do RS. Passaram-se anos para que o Hospital fosse totalmente construído, ocorrendo a intensificação dos trabalhos para finalizar o mesmo em 1962. Foram adquiridos equipamentos e o hospital começou a exercer suas atividades em 1969. Atualmente, esta organização conta com 62 leitos, uma equipe médica de cinco membros, um administrador e 36 funcionários que atuam nos diversos setores. Para fins de estudo, diante dos dados expostos esta organização será considerada como pequeno porte.

O quadro a seguir sintetiza tais práticas e também classifica as organizações de acordo com seu número de colaboradores e leitos – que pode oferecer uma noção do porte da organização.

Organização / Porte	Ano de fundação	Práticas de gestão do conhecimento e educação continuada	Número de Funcionários	Número de Leitos
OHGP	1963	Universidade Corporativa Mãe de Deus	1712	400
OHMP	1933	PEC (Programa de Educação Continuada)	769	202
OHPP <sub>1</sub>	1936	Organizado pelos próprios funcionários via CIPA	104	68
OHPP <sub>2</sub>	1958	Programa de Ações Educativas, esporádicos, quase inexistentes	42	62

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras com base em fontes documentais, questionários e entrevistas.

Quadro 1 – Práticas de gestão do conhecimento e educação continuada

## 5. Análise e discussão dos resultados

### 5.1 Comparativo da gestão de pessoas na OHGP e nas OHPP

Percebe-se pelo porte de constituição e abrangência que a OHGP possui programas de gestão de pessoas bem definidos. O setor de “Recursos Humanos” do mesmo desenvolve atividades em três níveis dentro do hospital: interativo, operacional e estratégico. O nível interativo promove ações para desenvolver o vínculo de seus colaboradores e familiares entre si e com a instituição. O nível operacional promove ações para a manutenção da operação dos subsistemas de RH, tendo em vista a aproximação destas com as necessidades do colaborador. Por sua vez, o nível estratégico promove projetos e programas voltados para o desenvolvimento institucional, incluindo programas relacionados à Educação Continuada. Neste sentido, o hospital conta com uma Universidade Corporativa, criada em 2004 a partir da gestão estratégica do conhecimento com a necessidade de garantir a sustentação da eficácia do negócio. Observando as práticas deste hospital, percebe-se o quão importante é ter uma gestão voltada para o desenvolvimento, conhecimento e valorização do homem. Além de apresentar valores voltados aos colaboradores e atendimento de pessoas, busca uma gestão auto-sustentável; a missão da organização visa: “Cuidar da saúde, através da assistência física, espiritual e social, fundamentada nos valores da Congregação, no conhecimento e na gestão auto-sustentável”.

A gestão de pessoas nas organizações de pequeno porte se dá quando a mesma apoia os eventos proporcionados aos colaboradores, exigindo ou motivando a presença de cada sujeito, pois consideram a importância das mesmas para o melhor desempenho nas tarefas. Este estímulo detém-se em induzir as pessoas a pensamentos e comportamentos que traduzam a necessidade de satisfazer suas objeções pessoais e profissionais. Os funcionários das mesmas revelam que um elogio sincero, a valorização do trabalho, o reconhecimento do bom desempenho e outros tantos gestos simples e verdadeiros motivam as pessoas de forma a sentirem-se realizadas pessoal e profissionalmente. A administração do hospital tenta incentivar o relacionamento com os colegas, porém há quem não se mostre tão disponível para a colaboração mútua, ocasionando atritos que devem ser trabalhados por uma gestão de pessoas mais ativa. Na organização que não promove ações educativas, não destacou-se nenhuma atividade relativa à gestão de pessoas, a não ser as típicas que envolvem remuneração e seleção de pessoal. Os sujeitos participantes da organização, todavia, consideram a qualidade de vida no trabalho importante, bem como a aprendizagem, pois aumenta a qualidade dos serviços prestados e a satisfação profissional.

## 5.2 As práticas de gestão do conhecimento nas diferentes organizações

As organizações que apresentam menor número de funcionários são mais deficientes em relação a programas de educação continuada voltados ao desenvolvimento. Já a organização de grande porte tem o maior número de colaboradores e é a única das organizações investigadas que possui uma Universidade Corporativa. A organização atribui em suas ações práticas reativas e pró-ativas de aquisição do conhecimento e desenvolvimento de competências. Esta característica da organização faz parte inclusive dos valores deste hospital, que ressalta a importância dos colaboradores, da gestão e da ação social.

A OHMP, por meio do Programa de Educação Continuada (PEC), trabalha com a capacitação permanente e contínua de todos os profissionais que atuam na organização, visando gerar e desenvolver conhecimento para atingir resultados significativos no desempenho de seus profissionais. Com o início deste programa, em 2002, ocorreu uma concentração acentuada de treinamentos, possibilitando atingir resultados significativos no desempenho dos profissionais da organização, uma vez que aplicam suas inteligências criativas em favor dos objetivos almejados por ela.

Os hospitais de pequeno porte, com 104 e 42 funcionários, são os que menos promovem ações educativas e um deles, até o momento da investigação, não havia promovido algum tipo de treinamento; neste, existe apenas uma comissão que faz parte da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), composta e organizada pelos funcionários, sem interferência da organização no processo. A ausência de um sistema de gestão do conhecimento suscita falhas no que diz respeito à satisfação do colaborador. Há necessidade de treinamentos quanto ao bom atendimento, relacionamento entre colegas, humanização e gerenciamento em âmbito hospitalar. A forma com que os funcionários compartilham conhecimentos e trocam experiências é de maneira empírica, no trabalho e os novos contratados nos setores de serviços gerais, aprendem com os colegas que já estão no setor.

Na segunda organização de pequeno porte em estudo, constatou-se em idealização um Programa de Ações Educativas, proporcionando palestras, treinamentos e cursos, que não seguem nenhum cronograma de atividades, mas são eventuais. As ações educativas existentes visam uma melhoria a curto, médio e longo prazos, pois tem o intuito de melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços prestados tecnicamente. As ações educativas ocorridas na OHPP<sub>2</sub> a partir de 2000 são: ajuda de custos para formação de auxiliar de enfermagem para oito funcionários, palestra de motivação, curso de aperfeiçoamento sobre faturamento hospitalar, palestra dirigida ao setor de recepção e um fórum sobre humanização. Percebe-se a necessidade de mais ações que contribuam para que os serviços sejam executados da melhor maneira possível; a equipe de enfermagem e os outros setores acreditam serem necessárias ações mais frequentes, programas contínuos para que sempre aconteça uma “renovação”. Além de participarem da semana de palestras, os sujeitos da organização compartilham conhecimentos e trocam experiências com colegas de setores e chefes e demais profissionais que ali atuam.

## 6. Considerações finais

A realização desta investigação confirma que as organizações em suas práticas e processos relacionados à gestão e aquisição do conhecimento, vêm demonstrando uma tendência ao desenvolvimento desses aspectos quando se trata de uma organização de maior porte, que possua recursos financeiros para tal. A Universidade Corporativa surge como sistema educacional eficaz para o desenvolvimento tanto dos profissionais como da própria organização, uma vez que, a partir da aquisição do conhecimento, podem desenvolver certas competências aderentes às necessidades da organização.

Os dados coletados com os trabalhadores dos hospitais analisados revelam o quanto consideram importante que se tenha uma gestão voltada ao conhecimento e que desenvolva suas competências e capacidades para o trabalho. As organizações de porte médio e grande adotam políticas e estratégias de gestão do conhecimento e de pessoas, enquanto que nos hospitais de menor porte prevalecem práticas de gerenciamento centradas em processos rotineiros, como recrutamento, seleção, folha de pagamento e ações pontuadas de treinamento.

Por fim, percebe-se o quão importante é para a organização que quer garantir sua sustentabilidade e está em constante inovação, a ampliação das condições de geração, disseminação e memória do conhecimento, criando uma cultura de aprendizagem organizacional e responsabilidade social.

## Referências

- ALBUQUERQUE, L.** *Estratégia de recursos humanos e competitividade*. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de (Org.). *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CARBONE, P. P. et al.** *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DELORS, J. (Org.)**. *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC, UNESCO, 1999.
- DRUCKER, P. F.** *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, Peter F.** *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DUTRA, J. S.** *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, M.** *Educação corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas*. In: BAYMA, F. *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- EBOLI, M.** *O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa*. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, R. M.** *A responsabilidade da cidadania organizacional*. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.** *Aprendizagem e gestão do conhecimento*. In: DUTRA, J. S. (Org.) et al. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEISTER, J C.** *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN JÚNIOR, A. M.** *Mudanças organizacionais e aprendizado*. In: GALBRAITH, J. R. et al. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- NONAKA, I.** *A empresa criadora de conhecimento*. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, M. M.; FLEURY, M. T. L. (Org.)**. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando a aprendizagem, conhecimentos e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SENGE, P. M.** *A nova tarefa do líder: criar organizações para a aprendizagem*. In: RENESCH, J. *Novas tradições nos negócios: valores nobres e liderança no século XXI*. São Paulo: Cultrix, 1993.
- SILVEIRA, G.; KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A.** *Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia intensiva e suas contribuições para a criação de valor: estudo de casos*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.,

2005, Brasília/DF. CD-ROOM. Porto Alegre: 2005.

**STARKEY, K. (Edit.).** *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.* São Paulo: Futura, 1997.

**VERGARA, S. C.** *Gestão de pessoas.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos.* 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.