

Rumo a um modelo de compartilhamento do conhecimento organizacional em um hospital público

Paulo Emanuel de Alencar Imbuzeiro

Universidade Federal de Alagoas

Mestrando PRODEMA

poalencar@hotmail.com

Duilio Cleto Marsiglia

Professor do Departamento de Administração da UFAL

Resumo

No âmbito organizacional o dilema de identificar as práticas de gerenciamento do saber dos colaboradores e de tornar tais conhecimentos disseminados, desafia os gestores contemporâneos e os inquieta a identificar melhores formas de garantir que a memória organizacional seja internalizada. O desafio é ainda maior em um hospital público onde as mudanças nas áreas diretivas são constantes, perdendo-se processos de trabalho e informações de extrema importância para tomada de decisão bem como, para própria rotina dos setores no seu dia a dia. Em um hospital público o processo de trabalho e as informações estão em poder das pessoas e não da organização. Este artigo tem por objetivo identificar as ferramentas de captura, geração e difusão do conhecimento de um hospital público, para a formulação de um modelo de socialização do conhecimento. A partir de uma pesquisa-ação utilizando como método a observação participante e a entrevista estruturada com os integrantes da área de materiais, identificaram-se as condições que estruturam a adoção de um modelo de socialização de conhecimento. Os resultados permitem verificar que os estudos da Gestão do Conhecimento têm possibilitado resultados positivos para área, com destaque para os aspectos da dinâmica inovativa da socialização do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, hospital e inovação.

Abstract

Under the organizational dilemma of identifying the practices of knowledge of management and employees to make such knowledge disseminated, and contemporary challenges managers concerned to identify the best ways to ensure that the corporate memory is internalized. The challenge is even greater in a public hospital where changes in the policies are constant, ignoring work processes and information of importance to decision-making as well as for the routine of the sectors in their daily lives. In a public hospital work and the process of information are in power of the people and not the organization. This article aims to identify the tools to capture, generation and dissemination of knowledge of a public hospital for the formulation of a model of socialization of knowledge. From an action research method using as a participant observation and structured interviews with members of the area of materials, to identify the conditions which frame the adoption of a model of socialization of knowledge. The results show that the study of Knowledge Management has allowed benefits for area, with emphasis on the innovative aspects of the dynamics of the socialization of knowledge.

Key-words: Knowledge Management, hospital and innovation.

Résumé

Dans le cadre du dilemme de l'identification des pratiques de la connaissance de la direction et les employés à faire diffuser ces connaissances, les défis et les gestionnaires concernés d'identifier les meilleurs moyens de veiller à ce que la mémoire est intériorisée. Le défi est encore plus grand dans un hôpital public, où les changements dans les politiques sont constants, ignorant les méthodes de travail et de l'information d'importance à la décision ainsi que pour la routine des secteurs dans leur vie quotidienne. Dans un hôpital public, le travail et le processus d'information sont au pouvoir de la population et non l'organisme. Cet article vise à identifier les outils de capture, de la production et la diffusion des connaissances d'un hôpital public pour l'élaboration d'un modèle de société de la connaissance. À partir d'une recherche-action comme méthode à l'observation d'un participant et des interviews structurées avec des membres de la zone de matériaux, d'identifier les conditions cadre de l'adoption d'un modèle de société de la connaissance. Les résultats montrent que l'étude de la gestion des connaissances ont permis avantages de la région, en mettant l'accent sur les aspects novateurs de la dynamique de la société de la connaissance.

Mots-clés : Gestion des connaissances, hôpital et innovation.

1. INTRODUÇÃO

Diversas são as formas de organização social desenvolvidas pelo homem através do tempo. Com o decorrer dos séculos, a comunicação entre os indivíduos aperfeiçoou-se de tal modo que a distância entre os continentes passou a não ser mais um motivo de preocupação, dadas as ferramentas disponíveis que permitem a interconectividade das pessoas onde quer que estejam localizadas. Acompanhar as transformações que ocorrem no mundo empresarial é uma questão desafiadora às empresas da atualidade, que necessitam possuir uma capacidade de responder aos rápidos e surpreendentes acontecimentos, de modo que se integrem ao ambiente nos quais estão inseridos seus concorrentes e, então, obtenham vantagem competitiva (VILLELA, 2005).

Vale destacar que, atualmente, muitas empresas têm percebido que na socialização do conhecimento reside o maior patrimônio organizacional, no entanto não utilizam, ou ainda não descobriram como usar, tal recurso, o que resulta num conhecimento restrito ao funcionário que o adquiriu e não o transmitiu. Para tanto, faz-se necessária a existência de programas que incentivem cada colaborador a pensar e ver a organização de modo global e, por sua vez, contribua para a difusão do saber que detém. Nessa direção, o compartilhamento do conhecimento surge como uma constante que está a desenvolver-se, à medida que novas situações são enfrentadas, novas idéias, descobertas e novos saberes se disseminam (FARIA, BASTOS e SILVA, 2006).

Dentro das investigações e discussões acerca do fenômeno, Davenport e Prusak (1998) reforçam que sistemas através dos quais as pessoas possam encontrar outras pessoas que saibam coisas importantes para elas são essenciais para o compartilhamento do conhecimento tácito. Fornecer às comunidades as tecnologias de que elas precisam é fortalecer o senso comunitário. Nesta lógica, os autores destacam que a obtenção de conhecimento é entregue não apenas através de meios estruturados, tais como livros e documentos, mas de contatos pessoa a pessoa, que vão desde conversas até relações de aprendizado.

Para tanto, o conhecimento surge como uma planta em constante desenvolvimento, à medida que novas situações são enfrentadas, novas idéias descobertas e, dentre outras formas, à proporção que a mente se abre a novos saberes, a curiosidade, a necessidade de aprender e o olhar crítico sobre a realidade regam a plantinha (conhecimento) e a fortalecem, permitindo-lhe a continuidade desse ciclo por toda a vida do indivíduo (ALVARENGA NETO, 2006).

Além disso, a Gestão do Conhecimento (GC) possui papel relevante nos processos de socialização do capital intelectual da empresa, devido à interdependência global e do surgimento do que se convencionou chamar de “sociedade do conhecimento” (ROBERTSON, 2004). Para Salim (2001), a Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.

Entende-se que os principais desafios impostos às organizações comprometidas com a Gestão do Conhecimento concentram-se na gestão de mudanças culturais e comportamentais e na criação de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos. Considerando as assertivas aqui apresentadas, é possível colocar a seguinte questão de pesquisa: Quais são as práticas de Gestão de Conhecimento institucionalizadas no HUPAA - Hospital Universitário Professor Alberto Antunes, Alagoas, que possibilitam a formulação de uma estrutura formal para transferência de conhecimento tácito e minimize a perda de competência organizacional, em função da evasão de profissionais?

Nesse sentido, o trabalho se justifica pela identificação das práticas de GC para a proposição de uma estrutura de compartilhamento de conhecimento tácito no HUPAA em Alagoas, como uma ação para evitar a perda de inteligência quando um especialista se afasta da organização, estabelecendo um modelo de socialização do conhecimento. O objetivo principal, portanto, é o de avaliar as ferramentas de captura, geração e difusão do conhecimento para o Hospital Universitário.

Assim, procede-se uma abordagem da problemática, fazendo uma revisão da literatura, ao apresentar o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento no HUPAA e os conceitos básicos de Gestão do Conhecimento, no sentido de mostrar a relevância das práticas para o desenvolvimento organizacional. Posteriormente, são apresentados os resultados da pesquisa, iniciando-se com a descrição dos procedimentos metodológicos e, a seguir, a análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, incluindo suas implicações teóricas e práticas, bem como as limitações e as recomendações para novas pesquisas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conhecimento: abordagens gerenciais

Um conjunto de cognições, habilidades adquiridas através do tempo, experiências que ajudam a solucionar problemas, regras e instruções sobre como agir, dentre outros, são alguns dos conceitos atribuídos ao tão abrangente vocábulo conhecimento. Diversos autores propõem-no definição única, mas, ao final, reconhecem sua vasta aplicabilidade e concepções que ao termo se podem relacionar (ALVESSON e KÄRREMAN, 2001; MERTINS, HEISIG e VORBECK, 2001; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

A evolução da sociedade, de um extremo focado na informação para um outro com ênfase no conhecimento, permite a comprovação da importância do termo, principalmente, no mundo das organizações. Em tempos nos quais a informação estava por comandar os diferenciais competitivos, acessá-la primeiro, de modo mais rápido e em fontes mais completas apresentava-se como destaque às empresas que buscavam garantir-se num mercado que, desde sempre, exige adaptação e preparo para as mudanças (MCGEE e PRUSAK, 1994). Nos últimos anos, este patamar está a ser ocupado pelo conhecimento, que é visualizado atualmente pelas organizações como algo de extremo valor, a superar o que antes era considerado apenas para os recursos físicos existentes (SENGE, 1998).

Sobre o entendimento de Conhecimento Organizacional, há, na literatura, enfoques distintos (HARGADON E FANELLI, 2002; CHUA, 2002). Na discussão polarizada sobre o tema, podem-se encontrar, pelo menos, dois enfoques básicos de entendimentos sobre o

significado de Conhecimento Organizacional: i) definindo-o como “coisas conhecidas”, agregadas em pessoas, produtos, serviços e nos modos de fazer as coisas das organizações e ii) definindo-o como um estoque, um potencial ou uma “base” disponível para as organizações (PROBST, RAUB E ROMHARDT, 2002). Nesta concepção, Davenport e Prusak (1998) descrevem o termo como um mercado de conhecimento, que possui ofertas, demandas, preço, transações e variações do estoque ao longo do tempo. Garvin (1993) conceituam-no como a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem, atuando de forma isolada; tarefas estas projetadas para criar valor às partes interessadas na organização. Esta definição, apesar de atribuir ao coletivo humano o papel central na construção e aplicação do Conhecimento, destaca-o como um potencial. Nesta direção, Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que há uma base de Conhecimento formada de “ativos de Conhecimento individuais”.

O conceito de Gestão do Conhecimento é algo não recente, porém que está a modelar-se à medida que as organizações conquistam experiência em relação à referida prática gerencial e contribuam com a atualização das teorias que abordam a aprendizagem organizacional (SHINYASHIKI e TREVIZAN, 2003). As abordagens tradicionais relacionavam-se apenas à reaplicação do conhecimento, uma modelagem de acordo com a realidade vivenciada, porém não dizia respeito à criação deste primeiro (MIGUEL e TEIXEIRA, 2005). Em tempos remotos, filósofos estudavam o conhecimento por meio do ócio do qual dispunham, o que os tornava donos de um saber genuíno, que garantiu à ciência descobertas fundamentais.

Uma constatação adicional sobre Conhecimento Organizacional refere-se às dimensões do conhecimento, apresentadas por Nonaka e Takeuchi (1997), que afirmam serem divididas em conhecimento *tácito* e conhecimento *explícito*. O conhecimento explícito é aquele codificado, registrado em manuais e relatórios, acessível e identificado facilmente por todos os que formam a organização. Já o conhecimento tácito corresponde ao que se encontra internalizado na mente das pessoas, ou seja, suas experiências, seus conhecimentos sobre algo, características pessoais a respeito de sua aprendizagem também no ambiente de trabalho, que, não raro, encontram-se inacessíveis e/ ou implícitas. É de considerável importância que as empresas identifiquem as condições, para que se consiga tornar tais características algo palpável à organização, isso através de práticas de trabalho interpessoal, como equipes, diálogos, dentre outros (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MARINS, 2006).

Starec, Gomes e Bezerra (2006) definem um modelo de Gestão de Conhecimento para as organizações que buscam um diferencial competitivo, baseado na obtenção, criação, captura, compartilhamento e internalização do conhecimento. A obtenção e criação relacionam-se às informações e dados adquiridos do ambiente interno e externo por meio das pessoas, que resultam em conhecimento. Na fase seguinte, de captura, ocorre o armazenamento, a categorização e a organização das informações para facilitar sua utilização. O compartilhamento propõe a disseminação do conhecimento entre os interessados e a internalização destes, como o conceito de Nonaka e Takeuchi (1997): o conhecimento socializado que seja capaz de modificar processos organizacionais, bem como fortalecer e desenvolver novas competências na busca de novas vantagens competitivas (STAREC, GOMES e BEZERRA, 2006).

De forma semelhante, Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) adicionam à discussão a criação do conhecimento organizacional como a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos, se satisfeitas as condições contextuais inferidas pela organização e denominada contexto capacitante. Neste enfoque, a compreensão da palavra gestão, quando da sua associação com a palavra conhecimento, não deve ser entendida como sinônimo de controle, mas como promotora de atividades criadoras de conhecimento em nível organizacional.

Quanto às principais ferramentas de GC, merecido destaque direciona-se às

comunidades de prática, às “páginas amarelas”, ao *coaching*, *mentoring*, *shadowing*, *storytelling* e ao banco de melhores práticas.

As chamadas *networks*, as comunidades de prática, correspondem a reuniões espontâneas de grupos de colegas de trabalho, por diversas razões, principalmente, o intuito de haver a troca de conhecimento técnico para o acréscimo de saberes ao grupo. Esses grupos, usualmente, são compostos por pessoas que fazem parte de funções afins, ou ainda de funções que, de certo modo, tenham algo a acrescentar às outras, podendo ser compostos por dez ou até mesmo cem colaboradores. Tais reuniões ocorrem em distintas ocasiões, como: horário de almoço, no caminho de volta para casa (na saída do trabalho), em salas de bate-papo, conferências *on line*, troca de e-mails, *happy hour*, dentro e fora da empresa onde trabalham. As comunidades de prática se caracterizam por incentivar os colaboradores a melhor utilizarem seu tempo e mais contribuírem com o crescimento próprio e organizacional. O valor das redes de contato construídas através de tais encontros, muitas vezes informais, pode não ser facilmente mensurável; seus resultados, no entanto, acarretam ganhos consideráveis à organização, no tocante à forma de executar as regras da empresa (THE COMMON SERVICES AGENCY, 2002).

Destacam-se, ainda, as “páginas amarelas”, consideradas como um mapa do conhecimento, pois funcionam como um guia em que encontram conhecimentos importantes para a organização, publicados em listas ou quadros, a fim de indicar onde as pessoas podem encontrá-los. Sua principal finalidade é a de conduzir as pessoas da organização especificando a quem recorrer, no momento que necessitam de um conhecimento específico (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

As ferramentas de *coaching* e de mentoria aproximam-se. Enquanto o *coaching* relaciona-se ao trabalho de um treinador (do inglês, “coach”) e visa ao acompanhamento mais específico das atividades, com foco em determinado (s) processo (s), o mentor possui aspecto mais abrangente, de suporte, a representar uma forma de acompanhamento de colaboradores recentes na empresa, auxiliando-os na apreensão de novos saberes (WEINDLING, 2003). Um mentor não ensina algo a ser aprendido de modo estático, mas como melhorar e aprofundar o que já se sabe. Logo, entre ambas as partes fazem-se necessários interesses unânimes, que despertem as motivações de quem acompanha e quem é acompanhado para a eficiência do processo (BLUNT, 2004).

Outras ferramentas são o *Shadowing* e o *storytelling*. O *shadowing*, ou sombra, corresponde ao acompanhamento do colaborador, por meio de uma observação diária de suas atividades, com a intenção de identificar o conhecimento tácito relacionado à função em questão, a permitir a transmissão de experiências organizacionais entre os integrantes, havendo para cada profissional seu corresponde “sombra” (BLUNT, 2004). Por fim, o *storytelling* (contador de histórias), corresponde àquele que conta episódios vivenciados, dentro ou não, da empresa, de modo que a descrição de experiências permita que os indivíduos mais recentes na empresa visualizem a situação e, ao se depararem com algo semelhante, venham a identificar soluções e obter novos conhecimentos e experiências próprias (CARVALHO et al., 2007).

Há que atentar para o fato de que a experiência contada em forma de história permite ao líder, *mentor* ou *coach*, alcançar melhor eficiência dos liderados quanto à informação transmitida. Entretanto, o trabalhar com relatos de experiências não tem sido muito aplicado pelas empresas da atualidade, dado o desconhecimento das ferramentas para a disseminação de tais aprendizagens, que podem ser por transmissão oral, utilização de figuras e elementos gráficos, encenação e histórias escritas (BLUNT, 2004; TOBIN e SNYMAN, 2004; TOBIN, 2007). O gerenciamento do conhecimento, portanto, permite à organizações a criação, o desenvolvimento, fomentação e implantação de programas de qualificação e excelência nas instituições empresariais, na relação Pessoas *versus* Resultados.

Capital Intelectual: a riqueza oculta nas organizações

Incertezas, mudanças ambientais, complexidade e intensidade competitiva, são fatores que têm ocasionado o surgimento de diferentes modelos e redes organizacionais. Neste aspecto, as mudanças ocorrem simultaneamente, com a emergência de um novo paradigma tecnológico, que impõe um processo produtivo mais intensivo em conhecimento, causa alterações significativas no ambiente competitivo e apresenta novos formatos institucionais para as organizações. Não se pode ignorar o fato de que ocasionam contínuas e profundas transformações no processo de disseminação de conhecimento, em seus métodos de trabalho, na pesquisa, produção e utilização das informações de que necessitam.

A nova vantagem competitiva, como já expressa, reside no conhecimento. Como administrá-lo, torná-lo aplicável à empresa e transformá-lo em resultados satisfatórios são os desafios que caracterizam o mundo empresarial nos dias correntes (STEWART, 1998).

O ouro, real e de maior valor, está dentro das empresas, porém de modo oculto, intangível, na cognição dos colaboradores, em seus conhecimentos, dado que esta é a ferramenta que pode auxiliar a empresa a estar à frente de seus concorrentes e antecipar-se quanto às mudanças que ocorrem no ambiente organizacional. Empresas japonesas são apontadas como rápidas e eficientes em seus processos produtivos, a oferecem produtos de qualidade e características atrativas ao consumidor, principalmente, porque investem considerável soma em conhecimento. Possuir o conhecimento e conhecer onde encontrá-lo são fatores essenciais para a posse desse instrumento valioso que é o saber organizacional (STEWART, 1998; FLEURY e FLEURY, 1997).

Por serem a informação e o conhecimento instrumentos de êxito organizacional, de retorno atrativo e propiciador de vantagem competitiva, inúmeras empresas têm percebido que na socialização destes reside o maior patrimônio organizacional. Muitas ainda não utilizam tal recurso, pelo fato de não haverem descoberto como e as ferramentas mais adequadas para tal, o que incorre numa restrição do conhecimento ao colaborador que o adquiriu e não o transmitiu. É neste aspecto, que se justificam programas de incentivo ao pensar global de cada colaborador e de melhor transmissão do saber que o mesmo detém, dado que, à medida que novas situações são enfrentadas, novas idéias são descobertas e novos saberes disseminam-se (FARIA, BASTOS e SILVA, 2006; STEWART, 1998). Como o conhecimento é algo que existe individualmente em cada indivíduo na organização, porém torna-se mais poderoso quando compartilhado e enriquecido pelos demais, as empresas atuais têm desenvolvido diversas táticas que permitem a interatividade dos colaboradores, tais como: feiras de conhecimento, blogs na intranet da empresa, murais, periódicos, etc, de modo que, formal e/ ou informalmente, todos estejam a agir em sinergia, pois o capital humano e o conhecimento que cada pessoa dentro da organização possui têm se constituído diferenciais competitivos (ALMEIDA, 2006).

Os agentes responsáveis pela criação do conhecimento dentro da empresa são todos os que a ele se envolvem, a incluir líderes, departamentos, colaboradores e gerentes, de todos os níveis organizacionais. Quanto à transmissão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a ocorrência da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, como resultantes em: socialização, externalização, combinação e internalização. A *socialização* corresponde à conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, ao compartilhamento de experiências de modo que quem as recebe passa a organizá-las em sua própria mente a fim de melhor compreender o que foi transmitido, um exemplo pode ser dado através das realizações de *brainstorming*, as conhecidas “tempestade de idéias”. A *externalização* relaciona-se à conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, quando se consegue extrair o que está na mente das pessoas e tornar acessível às demais. A *combinação* corresponde à conversão de conhecimento explícito em conhecimento

explícito, como o que ocorre nos registros da empresa. Por fim, a *internalização*, que se relaciona à aglutinação do conhecimento explícito e seu processamento em conhecimento tácito, ou seja, o aprender através da prática, gerando uma construção sistêmica do conhecimento, individual (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MARINS, 2006). As organizações enfrentam um desafio freqüente nos dias atuais que é o de identificar a melhor maneira de garantir um ambiente no qual a criação e transferência do conhecimento sejam possíveis e, de fato, venham a ocorrer.

Gerenciar esse saber que permeia a organização é algo que tem despertado interesse no meio acadêmico nos últimos anos. Provavelmente, tal busca pode ser justificada pelos resultados positivos alcançados pelas organizações que realizam tal ação e a comprovação através destas de que a gestão do conhecimento maximiza a organização. No entanto, é necessário ressaltar que a utilidade para a empresa existirá apenas quando tal gestão vir a converter-se em desempenho (ALMEIDA e FARINA, 2006).

A organização do desempenho pode ser observada através da capacidade das pessoas em solucionar problemas, por meio de seus esforços, porém os conhecimentos adquiridos externamente servirão de ferramenta eficaz para a empresa apenas se esta puder internalizá-los, ou seja, transformá-los em algo utilizável, dado que é característico do mundo empresarial o aumento das complexidades e desafios. No cotidiano organizacional, os tão conhecidos paradigmas estão a superar-se a cada instante, à medida que as informações se difundem e se transformam em meios utilizáveis a treinamentos e educação empresarial, a fim de que a melhoria dos processos esteja a ocorrer sempre.

Entende-se que não se pode apartar a aprendizagem organizacional da aprendizagem individual, dado que esta última integra um fator determinante no êxito da gestão do conhecimento. Cada ser possui características que lhe são pessoais, intrínsecas, que devem ser respeitadas e observadas no instante em que se busque acrescentar saberes, quer sejam saberes técnicos, sociais ou de qualquer outra natureza.

Logo, o desafio de pensar a organização num contexto difusor de informações e conhecimentos, de modo contínuo e multilateral (isto é, em todas as direções nos níveis hierárquicos), exige das empresas atuais um novo pensar a respeito do trabalho na dita “Era da Informação”. Faz-se necessário atentar para questões como layout físico e virtual e políticas de remuneração pró-produtividade, dado que não se pode afastar a idéia de que as pessoas são incorporadas à empresa em virtude de seus conhecimentos, habilidades e atitudes (ALVARENGA NETO, 2006).

Nas empresas, todos são aprendentes e ensinantes. Novos e distintos conhecimentos estão a ser gerados e transmitidos a todo instante no cotidiano organizacional. A estratégia de aprendizagem no trabalho, por sua vez, apresenta-se como uma perspectiva diferente, inovadora, através da qual os colaboradores sejam vistos não apenas como meros receptores do conhecimento, mas como agentes transformadores do ambiente de trabalho, aprimorando seus conhecimentos com o acréscimo de novos saberes. Ou seja, na estratégia de aprendizagem o indivíduo é visto como ser participante do processo, no qual se engaja e interfere segundo seu acompanhamento das novas informações, principalmente através de ações de treinamento (PANTOJA, 2005).

A inovação dos processos, por meio de um ambiente aberto à apreensão de novos saberes, trata-se de algo contínuo, para que os objetivos propostos venham a ser, de fato, atingidos. Unicamente a tecnologia não incorre em aprendizado e inovação, pois estes dependem de um estilo gerencial voltado ao desenvolvimento de competências, sob uma ótica flexível e aberta, de modo que os indivíduos, de fato, aprendam *em* e *com* todos os setores da organização (VILLELA, 2005).

Estudar o conceito de uma organização que aprende não corresponde ao ponto fundamental, quando se trata de GC (Gestão do Conhecimento). Há que se voltar para a

identificação de como as organizações aprendem, com intuito de obterem competitividade potencializada por seus valores cognitivos. No entanto, a velocidade com a qual as informações se transformam e se atualizam ameaçam o conhecimento a tornar-se obsoleto. A mudança e a competitividade das organizações baseiam-se na aprendizagem organizacional, no capital intelectual presente nas empresas. E, em virtude da dinamicidade desse ambiente altamente competitivo, que compreende o mundo empresarial, o desafio está em tornar as empresas sistemas melhores de aprendizagem (MAIA e IPIRANGA, 2005).

Histórico do HUPAA¹

O Projeto de construção do Hospital Universitário se originou da necessidade de dotar a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) dos equipamentos adequados para o ensino da área de saúde a partir do momento em que a Faculdade de Medicina, antes particular, foi integrada à estrutura orgânica da UFAL o que possibilitou que o ensino profissional da área médica fosse feito em um hospital-escola. Até então, a parte prática era realizada na Santa Casa de Misericórdia de Maceió. A princípio este projeto foi elaborado para construção do Hospital das Clínicas onde foi implantada toda uma estrutura física, sendo a obra interrompida quando a Sociedade Civil – Faculdade de Medicina passou a ser uma das unidades integrantes da UFAL. Em consequência disso, foi elaborado um projeto mais arrojado, onde a Cidade Universitária passou a contemplar a construção do Hospital Universitário. As obras foram iniciadas na década de 60 e somente foram concluídas em 1992, com 27.732 m². Hoje, depois de algumas reformas o HUPAA conta com 30.000 m² de área construída.

Um fato importante ocorrido no início das atividades do HU, que está datado em outubro de 1973 (data oficial de sua fundação), foi a vinda para a cidade de Maceió do Navio-Hospital SS HOPE, procedente dos Estados Unidos, resultado de um intercâmbio científico entre a UFAL, a Secretaria de Saúde do Estado e a Universidade de Harvard dos Estados Unidos. Neste projeto eram desenvolvidos programas de treinamento, pesquisas e atendimentos de casos clínicos que fossem de interesse científico. Este fato contribuiu bastante para a capacitação dos profissionais da área que na época trabalhavam no HU.

Desde então, a preocupação com a excelência na formação de profissionais na área médica, na pesquisa e na assistência à pacientes da rede pública alagoana, sempre foi prioridade para todos que compõem a Instituição, solidificando, portanto, uma trajetória de aprimoramento das atividades do HU durante todos estes anos.

Neste contexto, também se incluem algumas mudanças estruturais, como foi o caso da proposta encaminhada em setembro de 1999, pelo então diretor, Prof^o Manuel Calheiros Silva, de homenagear o professor Carlos Alberto Fernandes Antunes, pelo seu grande feito como diretor do HU e pela sua dedicação ao ensino enquanto professor do departamento de Clínica Cirúrgica do curso de medicina da UFAL. A homenagem foi feita após seu falecimento e compreendeu em acrescentar o seu nome ao Hospital Universitário, que passou a ser denominado como Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA. A proposta foi aprovada em janeiro de 2000, pelo conselho de diretores da primeira gestão do Prof^o João Macário de Omena Filho.

Um fato muito importante para o HUPAA foi o aumento do número de leitos da maternidade, de 30 para 60, em setembro de 2002 devido a interdição do prédio em que funcionava a Maternidade Estadual Santa Mônica pelo Ministério Público do Estado de Alagoas, passando a ser referenciada como maternidade de alta complexidade no Estado. Com a transferência da demanda e dos recursos humanos da Casa Maternal Santa Mônica, fechada na época para reformas, além da resposta social e do respaldo político junto às

¹ Fonte: Comissão de Desenvolvimento Institucional (CDI) do Hospital Universitário.

Secretarias Municipal e Estadual da Saúde e à população alagoana, foi aberto o Centro Obstétrico, reativando, com isso, algumas instalações do Hospital que se encontravam fechadas há alguns anos.

O HUPAA é um órgão de apoio acadêmico da Universidade Federal de Alagoas - Ufal, diretamente vinculado ao gabinete do Reitor, com ações que abrangem as áreas de ensino, pesquisa e assistência não só à comunidade assistida pelo SUS em Maceió, mas também à pacientes das cidades do interior de Alagoas, sendo por isso, um hospital de referência.

O corpo funcional do HUPAA é formado por excelentes profissionais do Estado, visando um maior crescimento e desenvolvimento da saúde em Alagoas. Sua força de trabalho é composta de equipes multiprofissionais dos níveis superior, intermediário e de apoio.

Em todos os níveis, no âmbito do HUPAA, tem se desenvolvido a sua real vocação para a assistência de referência, principalmente nas seguintes áreas: atendimento à Gestante de Alto Risco, Unidade de Terapia Intensiva - UTI - Adulta, Unidade de Terapia Intensiva - UTI - Neonatal, Unidade de Cuidados Intermediários Neonatal, Banco de Leite Humano, Hospital-dia – AIDS, Cirurgias por vídeo, Quimioterapia, Gastroplastia, Neurocirurgia e mais recentemente, o Centro de Oncologia - CACON.

Além de o HUPAA receber os alunos de graduação dos diferentes cursos da Ufal, que são supervisionados pela Direção de Ensino, que trabalhando com as chefias de Departamentos, Coordenadores de Cursos e Representação Estudantil tem gerado inúmeros benefícios acadêmicos e especialmente sociais, também oferece cursos de pós-graduação. Os Departamentos de Enfermagem e de Clínica Médica oferecem cursos de Enfermagem e Obstetrícia e Dermatologia em nível de pós-graduação stricto sensu, envolvendo 15 (quinze) e 4 (quatro) alunos, respectivamente.

O programa de Residência Médica do HU, implantado em 1989, e atualmente com 49 bolsas, tem realizado ações desenvolvidas pelos médicos residentes, que correspondem à prestação de serviço médico à comunidade e ao treinamento prático, supervisionado, visando à formação de profissionais para o exercício da medicina.

O Departamento de Toco-Ginecologia e Pediatria oferecem o Curso de Mestrado em Saúde da Criança, que funciona nas dependências do HUPAA. As atividades de pesquisa realizadas no Hospital também são realizadas com frequência. Inúmeras atividades são incentivadas e outras criadas com o objetivo de propiciar uma crescente profissionalização das atividades de pesquisa desenvolvidas na instituição.

3. METODOLOGIA

O modelo proposto estrutura-se numa experiência de pesquisa-ação, de caráter longitudinal. Ressalte-se, além das características acima, que tal abordagem caracteriza a pesquisa como qualitativa à medida que os objetivos da pesquisa são expostos aos participantes (VERGARA, 2005).

Em um primeiro momento, foi aplicado um instrumento de coleta de dados por meio de entrevistas de caráter não-estruturado com os colaboradores mais experientes e líderes, para compreender a percepção dos colaboradores da empresa quanto às ações relacionadas à Gestão do Conhecimento (GC) na área.

Os entrevistados possuem mais de 20 anos de trabalho na empresa. Outro ponto relevante na escolha nos colaboradores para a pesquisa está no fato da idade, pois muitos estão bem próximos da aposentadoria, ponto de alerta para a implantação de programas que auxiliem na disseminação do conhecimento que esses possuem dado as suas experiências vividas dentro da empresa.

Nesse momento ainda, as normas e conteúdos foram confrontados com as práticas e

saberes exteriorizados pelos integrantes. Esta preocupação inicial em alinhar a concepção do modelo com as práticas de GC da empresa foi essencial para elaboração de uma estrutura formal.

Destaca-se, nessa etapa, o método de pesquisa qualitativa de observação participativa, através do qual os pesquisadores do trabalho atuaram como participantes de um grupo, a fim de obter experiência e entender a relação entre as ações e fatos, coletando informações por meio do entendimento dos casos através dos atores diretos do evento, assim como definido por Chizzotti (2005).

Seguindo os passos descritos por Dencker e Viá (2001), foi estabelecido em um primeiro momento o objetivo da observação de forma a torná-lo explícito para que os pesquisadores tivessem conhecimento do foco da pesquisa. Em seguida identificaram-se os participantes dos eventos a serem observados, para, logo após, serem descritas as circunstâncias que envolviam os fatos que integravam o dia-a-dia dos observados.

Posteriormente, realizou-se um alinhamento com as chefias e a área de gestão de pessoas e iniciou-se o processo de entrevista. Esta etapa teve por objetivo estratificar colaboradores com muito tempo na função, com domínio prático e empírico e possível perda do enfoque teórico e conceitual, bem como àqueles recém formados em curso técnico, com enfoque teórico, mas com pouco domínio prático, possível domínio prático, possível excesso de segurança e perda da capacidade de aprender a aprender. Convém observar que foram convidadas pessoas com perspectiva de aposentadoria no médio prazo para participarem de dinâmicas, debates, trabalhos em equipes e apresentações, o que permitiu, de maneira inovadora, a coleta de fatos a partir daqueles que vivenciaram e/ou ainda vivem a história da empresa.

Após a coleta das informações por meio da observação dos comportamentos e das entrevistas, elaborou-se um diagnóstico com a percepção subjetiva dos observadores para diagnosticar o processo atual de Gestão do Conhecimento no HUPAA.

4. O ESTUDO DE CAMPO REALIZADO, A ANÁLISE DOS DADOS E SEUS RESULTADOS

Para explorar o tema exposto referente à gestão do conhecimento no HUPAA, esta seção apresenta os dados relativos às dimensões e fatores do estudo, sem procurar estabelecer nenhuma relação entre eles. Neste momento, a análise individual dos fatores tem como eixo o conteúdo em si, sem a exigência de uma análise do problema e suas devidas associações.

De maneira geral, os entrevistados não possuem entendimento, do que seja a Gestão do Conhecimento e sua importância para o desenvolvimento do hospital.

De acordo com a análise dos dados, percebe-se que os entrevistados conseguem captar as particularidades dos tipos de conhecimento (tácito e explícito) e sabem identificar como conhecimento explícito os manuais, relatórios de mudança de turno por onde são repassadas informações sobre o andamento da área para o funcionário seguinte, os procedimentos e os gráficos que mostram com detalhes como está o ambiente de trabalho.

No tocante ao conhecimento tácito, os entrevistados destacaram os conhecimentos que podem ser específicos em razão do entendimento pessoal sobre determinado processo ou equipamento na área. Além disso, foram mencionados os conhecimentos adquiridos pelo tato e visibilidade dos problemas. Salienta-se que esses aspectos relacionam diretamente pelo tempo de experiência que cada um tem, pois são conhecimentos adquiridos com o dia-a-dia nas atividades desempenhadas.

Destaca-se, ainda, que os entrevistados possuem conhecimentos tácitos, considerados complexos para padronização, mas com possibilidade de serem transmitidos através de conversas informais. Além disso, quando questionados sobre o que achavam sobre as formas de socialização por meio de conversas informais, verificou-se que seria a ferramenta adequada

para a exposição de idéias e práticas do dia-a-dia. Além disso, há predisposição em transmitir tudo que se sabe. No entanto, existem conhecimentos ainda não passados aos demais porque é algo intrínseco, oriundo de experiências vividas e adquiridas há um longo intervalo de tempo.

Os dados demonstram, em relação à socialização dos conhecimentos dos entrevistados, ser algo que depende do outro para uma transmissão com sucesso, o que denota a necessidade de incentivo aos mais jovens a reconhecerem o conhecimento dos mais experientes.

Sobre a frequência com que trocam experiências, afirmaram ocorrer com nenhuma ou pouca frequência. No entanto, deixaram transparecer que não há muitos instantes informais, ocorrendo apenas entre os mais íntimos, que possuem maior afinidade entre si. Alguns dos colaboradores afirmaram ser importante o incentivo à passagem do conhecimento.

É importante sublinhar a forma como repassam o conhecimento, à medida que os entrevistados, em sua maioria, afirmaram acreditar que esta compromete a transmissão efetiva de seus saberes, pois não possuem uma forma estruturada para isso. Nesta direção, estruturar a passagem do conhecimento faria com que a transmissão fosse realizada de modo integral. Um dos entrevistados abordou a questão dos grupos de trabalho (setores), que, por não possuírem afinidade com os colegas, muitos não reservam tempo para interagir também e filtrar as informações que se lhe apliquem e lhe sejam úteis.

Em resposta sobre o que a instituição perderia com a aposentadoria ou a mudança de função, os entrevistada afirmaram, mesmo que com respostas aproximadas e não exatamente iguais, que a organização perderia a dedicação que eles possuem e as qualidades pessoais de cada um. A análise destacou que essa perda poderia ser suprida, talvez não substituída, pelos colegas substitutos. Outro aspecto mencionado por eles foi o valor de suas experiências.

Os entrevistados afirmaram, ainda, preocuparem-se com a memória organizacional do hospital, a fim de que seus conhecimentos não se esgotassem com a sua saída. Um dos entrevistados reforçou a necessidade das pessoas estarem predispostas a transmitir e receber conhecimento, bem como se dedicarem a essa troca, dado que a experiência é só adquirida através do tempo.

Destaca-se que os entrevistados reconhecem também serem dotados de capacidade para transmitir suas experiências em forma de conhecimento para outros integrantes da empresa, pois todos eles definiram a si mesmos como “vendedores do conhecimento”, alguns, no entanto, se consideraram também na categoria de “comprador” explicando que muito se aprende com os novos membros da instituição, que trazem conhecimentos atualizados para o cotidiano dos processos produtivos.

A análise das informações obtidas permitiu compreender que os entrevistados demonstraram, em geral, interesse em participar de um modelo de compartilhamento formal de conhecimentos, justificado pela preocupação em transmitir o que sabem antes que deixem a organização.

Modelo de Socialização do Conhecimento

A implementação do modelo está de acordo com o Plano Estratégico do HUPAA. Este apresenta como objetivos voltados para a Gestão do Conhecimento, o desenvolvimento e fortalecimento das competências técnicas e de gestão e o desenvolvimento e a implantação de um programa de Gestão de Conhecimento. O objetivo é propor um modelo para algumas áreas prioritária do Hospital, como projeto piloto e, logo após, expandir para todo o hospital, com o auxílio de uma gerência do conhecimento. Baseado na aplicação de práticas de Gestão do Conhecimento, com foco no compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores - dos mais experientes para os menos experientes, verificado na figura abaixo.

Figura 01 – Estrutura de identificação dos vendedores, compradores e corretores do conhecimento para o modelo de socialização de conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Definidas as metas de Conhecimentos, o modelo procurou destacar os conhecimentos necessários para atingir tais metas, bem como recuperação e reutilização de itens de conhecimento a partir da metodologia abaixo:

A. Diálogo Diário do Conhecimento – DDC

As pessoas gostam de ouvir histórias, elas não aprendem com powerpoint, documentos, e-learning, mas sim através das histórias contadas pelos outros. Essas histórias ajudam a reter o conhecimento. A implantação do DDC deverá estabelecer uma estrutura de socialização de conhecimento de integrantes que têm interesses comuns, em termos dos conhecimentos que criam, utilizam e renovam. Essa prática fortalecerá a execução das atividades e permitirá a geração de idéias e projetos, propiciando o aperfeiçoamento de processos e das competências pessoais dos envolvidos. Deverá ser intensiva em compartilhamento e intercâmbio de idéias, informações e experiências. Inicialmente, os encontros deverão ocorrer um dia da semana no início dos três turnos onde poderão ser apresentados conhecimentos técnicos, lições apreendidas, experiências relevantes e simulações de ocorrências críticas.

B. Direto ao Ponto

Conhecimento tem a ver com entrada de informações. Assim como a informação, o conhecimento também entra e sai transformado. Ele fica embutido, incorporado e imerso. Disponibilizar informações, livros, artigos, conversar sobre conhecimento é alimentar o conhecimento. Dessa forma, se não falarmos sobre conhecimento, se não discutirmos sobre esse tema, nada vai acontecer. Usar muito essa palavra, falar sobre ela, pensar sobre ela é alimentar o conhecimento dentro de uma organização. Estruturar uma síntese de informações internas de forma impressa ou eletrônica. Clipping interno (do muro para dentro). A elaboração deverá ser mais dinâmica a partir de um programa onde a unidade gestora deste projeto, através de um software de filtro inteligente de informações, identifica e arrasta as informações para um modelo pré-formatado que gera automaticamente o clipping interno.

C. Compartilhamento de Conhecimentos - Mentoring

A idéia é que se possa transferir tácito para tácito, fazendo coisas juntas, trabalhando juntos, fazendo projetos juntos. Modela-se, adapta-se, absorve-se uns dos outros. É um processo de absorção. Embora algumas vezes tenha-se que usar a organização como um todo, o melhor é trabalhar com grupos de pessoas, ou seja, comunidades de determinadas práticas, as práticas em si, as redes etc. É exatamente nesses grupos que se encontra o mais forte e vibrante conhecimento.

Assim, busca-se implantar um programa de compartilhamento de conhecimento dos mais experientes para os menos experientes através de *mentoring*. O uso dessa prática possibilita repassar habilidades, conhecimento e competência no ambiente profissional, desenvolvendo o indivíduo como um todo. O mentor, diferente do *coach*, pode até ensinar uma técnica, mas não necessariamente participa na execução das atividades.

D. Banco de Melhores Práticas – incluindo Alertas e Lições Aprendidas

O banco de melhores práticas consiste na identificação, organização e divulgação das práticas desenvolvidas pela empresa, tanto as que resultaram em sucessos como aquelas que resultaram em fracassos. Igualmente, inclui práticas adotadas por outras áreas e que possam ser utilizadas como modelos pela organização. As Melhores Práticas são procedimentos para execução de uma tarefa, validado e incluindo o ambiente em que o padrão se aplica. Uma receita que detalha a melhor maneira de realizar uma tarefa ou resolver um problema.

Tabela 01 – Banco de Melhores Práticas

Banco de Melhores Práticas – incluindo Alertas e Lições Aprendidas	
Abrangência:	Área escolhida
Público Alvo:	Todos os colaboradores
Práticas indicadas:	Registros das melhores práticas, Alertas e Lições Aprendidas
Objetivos:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar informações sobre práticas adotadas no passado que possam vir a ser úteis à organização no futuro; 2. Identificar práticas mal sucedidas, visando impedir que sejam cometidos os mesmos erros por outras pessoas da organização. 3. Disponibilizar através da intranet possibilitando o acesso dos envolvidos e estimulando o desenvolvimento e a inovação.

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo avaliar as ferramentas de captura, geração e difusão do conhecimento do HUPAA. Os resultados obtidos nas entrevistas permitiram verificar a importância de ser estruturado um modelo para difusão e compartilhamento do conhecimento, conforme justificativas citadas.

Como orientação geral, é preciso criar mecanismos de uma estrutura formal de passagem de conhecimentos no HUPAA à medida que os entrevistados se mostraram dispostos a colaborar e participar dos programas que forem propostos passando seus conhecimentos e experiências para os novos membros que ingressarem na empresa.

Apesar de já ser possível verificar avanços, há ainda um processo de aprendizagem dos colaboradores que acreditam ter sido o período de mudança organizacional. Vale destacar que além destes bons resultados obtidos, não se pode negar que as efetivas vitórias deste projeto ocorrem quando um usuário/colaborador procura, acha e contribui com um conhecimento importante para o desenvolvimento de alguma atividade.

As recomendações conduzem a um melhor detalhamento no campo científico de novas pesquisas nesse setor, em especial, em possíveis linhas de pesquisa no sentido de ampliá-lo ou finalizá-lo.

Como recomendação final, é possível verificar que o estudo deixa como saldo positivo a análise da GC no HUPAA, ficando claro que em alguns pontos específicos ocorre a dinâmica inovativa da socialização do conhecimento.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. R. D.; FARINA, M. C. **Gestão do conhecimento em uma empresa internacionalizada com administração descentralizada**. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - III SEGET. Resende: Dom Bosco, 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações atuantes no Brasil**: de deriva semântica “*pop-management*” a realidade teóricoprática. Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Resende-RJ, 2006.

ALVESSON M.; KÄRREMAN, D. **Odd Couple**: coming to terms with knowledge management. In: Journal of Management Studies, 38, 2001, p.995-1018.

BLUNT, R. **Growing leaders for public service**. Human Capital Management Series. In: IBM Center for the Business of Government, v. 2, 2004.

CARVALHO, M. M.; PACHECO, A. P. G.; SANTOS, S. L.; SILVA, V. P. S. **Plano de transferência de conhecimento tácito e crítico entre os membros da equipe do centro nacional de gerência de telecomunicações da Petrobras**. Monografia (Especialização em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CHUA, A. **The influence of social interaction on knowledge creation**. In: Journal of Intellectual Capital, n.3, v.4, 2002, p. 375 - 392.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. **Pesquisa Empírica em Ciências Humanas** (com ênfase em comunicação). 2 ed. São Paulo: Futura, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FARIA, A. C.; BASTOS, E. C.; SILVA, G. P. **Ferramentas e Instrumentos Incentivadores da Gestão do Conhecimento**. Anais do III Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia - III SEGET, Resende, 2006.

GARVIN, D. A. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, v. 71, p.78-91, July/Aug. 1993.

HARGADON, A. E FANELLI, A.. **Action and Possibility**: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations. Organization Science, v. 13 n. 3,p.290-303, May/Jun2002.

MERTINS, K.; HEISIG, P.; VORBECK, J. **Knowledge Management**: best practices in Europe. Western Europe: Springer-Verlag, 2001.

MACGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MAIA, G. L. L.; IPIRANGA, A. S. R. **Aprendizagem Organizacional nas empresas de T.I.&T do Ceará**: um estudo dos fatores geradores e facilitadores de aprendizado. XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD. Brasília, 2005.

MARINS, L. C. **Gestão do conhecimento em projetos de tecnologia da informação com**

- equipes distribuídas geograficamente:** um estudo de caso. Anais do III Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia - III SEGET, Resende, 2006.
- MERTINS, K; HEISIG, P.; VORBECK, J. **Knowledge Management:** best practices in Europe. Western Europe: Springer-Verlag, 2001.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PANTOJA, M. J. **Mapeamento de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho:** exame de diferentes ocupações profissionais. XXIX EnANPAD - Encontro da ANPAD. Brasília, 2005.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMAARD, K. **Gestão do conhecimento:** os elementos constitutivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.
- ROBERTSON, J. **Developing a Knowledge Management Strategy.** In: Knowledge Management Column. 2004.
- SALIM, J.J. **Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional,** In: 68ª Semana da EQ/UFRJ, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.
- STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. [Organizadores] **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização da aprendizagem. 2 ed. São Paulo: Editora Best Seller Círculo do Livro, 1998.
- SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional.** Rev Latino-am Enfermagem, v. 11, n.4, p. 499-506, jul-ago. 2003.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THE COMMON SERVICES AGENCY. **A Guide to Effective Team Coaching:** a flexible learning workbook. Abr./ 2002.
- TOBIN, P. K. J. **Teaching it Through Storytelling.** In: South African Computer Journal, vol. 38, pp. 51-61, 2007.
- _____; SNYMAN, R. **Storytelling and Knowledge Management:** What's the Story so Far? In: Mousaion, v. 22, no. 1, pp. 34-51, 2004.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VILLELA, D. R.; MENNITTI, G.; ZAMBELLI, A. P.; ARANTES, C. F. **Aprendizagem Organizacional em Call Centers:** uma análise sobre as dicotomias entre o discurso e a prática e seus efeitos. Anais do XXIX Encontro Anual Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração – XXIX EnANPAD. Brasília, 2005.
- WEINDLING, D. **Leadership Development in Practice:** trends and innovations. In: National College for School Leadership. 2003.