

# **Gestão do conhecimento e a motivação na melhoria da prestação de serviços**

**Hélio Luiz Brochier**

Artigo referente a dissertação de mestrado apresentada dia 31/05/2002, sob o Título “Administração de Recursos Humanos: motivação, capacitação e treinamento de pessoal para melhoria de serviços hospitalares”.

Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção—UFSM

Área de Concentração em Qualidade e Produtividade

Orientador: Dr. Luis Vidal de Negreiros Gomes

## **Abstract**

This report is presented with the objective of softening the financial crisis and the quality of the services and the difficulties of their high staff and/or their personal resources Management and its relationship with the administration and personal development. The report shows the importance, of the motivational indicators and training, for the improvement, of the services and the employees and customers satisfaction. A bibliographical review was accomplished about management of human resources and its evolution in administrative theories, tendencies and perspectives, management, education and work, of the quality. The focus is the motivational indicators, training. We report a study checked the level of the employees motivation and satisfaction in their jobs and work in Hospital, the turn over, employees absence, hours of training, the internements, the patients complaints, and satisfaction with the services offered by the Hospital and for the operator Unimed.

The data were tabulated and and, then analysed with the reference of the bibliography, in which we can be inferred that the motivation, training are indicators that contribute to the employees and customers satisfaction as well as for the improvement of the services. Based on the results obtained in this particular study, in the bibliography and in the experience already accomplished by some organizations, we present suggestions and contributions, in order to aid Managers of hospitals and human resources in the elaboration of the plan of a personal politic development, because we believe the investment in people and its knowledge, the largest differential that a company can have in the competitive market, through the public recognition.

## **Gestão do Conhecimento e Motivação**

A aprendizagem remonta aos tempos do início da história do homem e das primeiras civilizações, em que a busca pela sobrevivência levava-os a aprender com o exemplo e aprender fazendo, maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas, proporcionando novos saberes, o domínio de métodos e técnicas visando a uma melhor qualidade de vida. O homem só adquire conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências.

Nesse contexto, identifica-se numa linha histórica de tempo, o surgimento dos primeiros instrumentos de caça, as ferramentas, a invenção da roda, o surgimento da máquina a vapor (revolução industrial), a expansão mercantilista, o renascimento, o mundo contemporâneo da informação e da tecnologia, do domínio da natureza e do próprio homem. De acordo com essa perspectiva, poderíamos dizer que o conhecimento sempre esteve vinculado à motivação e à busca de uma melhor qualidade de vida individual e coletiva.

Com o domínio do conhecimento, o homem torna-se mais seletivo e exigente, na escolha de produtos e serviços, visando à satisfação do atendimento de suas neces-

sidades e aspirações. Com base nessa premissa, o homem, ao optar por um serviço, leva em conta, sobretudo a qualidade, a excelência e o seu valor agregado.

Vivemos no mundo do conhecimento, da informação e da tecnologia, no qual aprendemos a ser autodidatas e agentes de mudança de opinião, característica que sempre influenciou a vida do homem, decorrente ou não de resoluções do método de como “poder fazer”, associados com a experiência e a inteligência humana. Surge nas organizações uma nova abordagem da gestão do conhecimento, balizada essencialmente pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional, o que está intimamente vinculada à motivação. Nesse enfoque, o ambiente psicossocial passa ser um fator determinante para uma bem-sucedida gestão do conhecimento.

Uma das maiores dificuldades dos administradores é identificar e incentivar a criação de novos conhecimentos, fazendo que estes sejam compartilhados e vivenciados por todos na organização. A organização, que adota a gestão do conhecimento, caracteriza-se por trabalhar com planejamento participativo no qual se verifica claramente quem é responsável pela identificação dos novos conhecimentos, pelo compartilhamento e pela sua aplicação. Nessa concepção, segundo Chiavenato (2000), a administração de recursos humanos procura orientar a empresa inteira para produzir conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele. O segredo da empresa bem-sucedida é as pessoas que detêm o conhecimento. Motivá-las, recompensá-las, e retê-las, na organização, passa ser a função mais importante do administrador.

Na figura, a seguir, caracterizam-se, segundo Heller (1999), as maneiras de desenvolvimento da equipe, tipos de treinamento, benefícios e características.

<b>FORMAS DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE</b>	
<b>TIPO DE TREINAMENTO</b>	<b>BENEFÍCIOS CARACTERÍSTICAS</b>
<p><b>Técnico</b> Treinamento sobre trabalho específico, em geral, realizado na empresa e durante o expediente, sob a supervisão de instrutores especializados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora o nível de desempenho de tarefas.</li> <li>• É preciso repetir o treinamento a intervalos regulares para reforçar as habilidades adquiridas.</li> <li>• Funciona melhor quando associado a um exame ou prova que ateste a qualificação.</li> </ul>
<p><b>Qualidade</b> Treinamento nos princípios da qualidade total. Apresenta as “ferramentas” necessárias para a melhora e exige instrução de especialista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traz soluções rápidas para problemas imediatos, além de benefícios de longo prazo.</li> <li>• Estimula a cultura do aperfeiçoamento constante.</li> <li>• Para surtir efeito, deve ser repetido continuamente.</li> </ul>
<p><b>Habilidades</b> Contabilidade, criatividade, comunicação, tecnologia da informação, comunicação escrita, idiomas, vendas. Curso ministrado na empresa ou nas escolas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao adquirir novas habilidades, todos se beneficiam.</li> <li>• Elimina o nervosismo na hora em que as habilidades são testadas na prática.</li> <li>• Para garantir a eficiência, é preciso complementar a teoria com oportunidades no dia-a-dia.</li> </ul>
<p><b>Profissional</b> Formação para atingir qualificação, como graduação ou pós-graduação. Curso ex-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece formação perene e valiosa sob os aspectos pessoal e profissional.</li> <li>• A especialização leva a uma escolha</li> </ul>

terno, em meio-período ou período integral.	mais seletiva das atribuições na empresa e exige esforço durante determinado período da vida. •
<b>Funcional</b> Formação em marketing, planejamento, gerenciamento de vendas ou de recursos humanos. Curso externo, em meio período ou período integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quase sempre gera melhor desempenho e amplia os horizontes profissional.</li> <li>• Deve estar associado ao exercício de papéis funcionais.</li> <li>• Muitas vezes, é ignorado por empresas tradicionais.</li> </ul>
<b>Atividade</b> Treinamento que desenvolve aspectos como liderança ou trabalho em equipe por meio de atividades físicas, como o rapel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece uma vivência efetiva do tema abordado e revigora a equipe.</li> <li>• Exige complementação e coordenação por meio de um treinamento gerencial mais direto</li> </ul>
<b>Gerencial</b> Desenvolve o conhecimento em áreas como estratégia e gerenciamento de mudanças. Pode ocorrer dentro ou fora da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os gerentes identificam, avaliam e solucionam problemas reais.</li> <li>• Tem valor inestimável quando aplicado ao trabalho.</li> <li>• Caso o gerente mantenha seu envolvimento, toda a equipe também se beneficia.</li> </ul>

QUINN et alii (*apud* JURAN, 2002, p. 2), por sua vez, avaliaram como insuficiente o nível de investimentos destinado pelos administradores para treinamento em criatividade na empresa, o que eles consideram ser um dos componentes mais importantes do capital intelectual nas empresas. De fato, segundo o modelo formulado por tais autores, existiriam quatro níveis de capital intelectual nas empresas os quais apresentamos a seguir, em ordem de importância e complexidade:

a) Conhecimento cognitivo: que é o conhecimento adquirido mediante treinamento e certificações básicas.

b) Habilidades avançadas: que é a capacidade de aplicar as regras de uma disciplina em situações práticas da vida real.

c) Entendimento sistêmico: que é a capacidade de perceber relações de causa e efeito, resolver problemas grandes e complexos e utilizar treinamento para antecipar relações sutis e conseqüências inesperadas.

d) Criatividade motivada internamente: capacidade de vontade, motivação e perseverança de indivíduo ou grupos para atingir o sucesso e criar vantagens competitivas por meio de inovações.

Segundo essa classificação, são poucas as empresas que estão treinando seus funcionários além do nível do conhecimento cognitivo ou das habilidades avançadas, desperdiçando, dessa maneira, uma boa parte do seu potencial. E, indiretamente, destes se autotreinarem em habilidades básicas e avançadas. Quando se acredita que o capital intelectual é que estabelece o diferencial competitivo, quando se analisa a questão de treinamento para a inovação, pode-se apontar como questões relevantes:

a) É possível aumentar-se a capacidade criativa e de auto-aprendizado das pessoas por meio de treinamento?

b) Quais os tipos de treinamentos eficazes? Treinar ou aprender?

c) Qual deve ser o posicionamento das empresas?

d) Qual o desafio das empresas brasileiras?

Nessa perspectiva o desenvolvimento de programas de aprendizagem e a qualificação do trabalhador são o maior investimento que o administrador pode fazer, se visa à prestação de serviços de excelência. Para Ghoshal (2000), apenas por meio da superioridade dos seus empregados em conhecimentos, habilidades e motivação, a empresa continuara a ser competitiva. Dessa maneira, o desenvolvimento de pessoal não deve ocorrer na forma de eventos isolados, mas como prática de uma política de recursos humanos.

O que é ratificado por Chiavenato (2000), quando afirma que o treinamento tradicional de pacotes fechados, muitas vezes, fora da realidade dos trabalhadores, está por acabar, pois se buscam novos estilos de aprendizagem baseados nas competências das pessoas. O trabalhador do conhecimento no desenvolvimento de suas atribuições deve possuir as habilidades básicas para observar, pensar e agir, ou seja, de receber informações, analisar os dados e estabelecer uma rede de comunicação com os demais membros da empresa. O trabalhador qualificado sente-se motivado, não só para o trabalho, mas para a vida, visualizando no trabalho sua auto-realização. "O maior dos incentivos é fazer seus colaboradores se sentirem os verdadeiros donos da empresa (Heller, 1999)".

A empresa do conhecimento passa a trabalhar com planejamento estratégico, elaborado com base nas necessidades e expectativas da própria organização, do trabalhador e do próprio cliente. Essa cumplicidade de dividir responsabilidades, fracassos e sucessos faz com que se estabeleçam entre os administradores e funcionários contratos psicológicos que, de certa forma, garantem o fortalecimento da organização no mercado competitivo, mediante o reconhecimento público pelos serviços prestados. O que é confirmado por Heller (1999), quando cita em seu livro, "que para os funcionários participarem do planejamento e da tomada de decisão é bem mais excitante do que cumprir ordens".

Considerando o exposto, não se pode admitir que a qualificação de recursos humanos fique atrelada a decisões pessoais e/ou a interesses particulares, por mais competente que seja a empresa, esse tipo de iniciativa não agrega conhecimentos, não leva a crescimento organizacional e nem a ter trabalhadores como parceiros da busca de melhores soluções e da satisfação do cliente.

O novo perfil do cliente exige que as organizações estabeleçam uma política de desenvolvimento de pessoal, por meio de um enfoque administrativo, tendo como base processos que operacionalizem ações, avaliando em conjunto seus resultados, replanejando e/ou propondo novas metas.

As necessidades de desenvolvimento de pessoal estão estreitamente vinculadas com as necessidades de auto-atualização e de auto-realização das pessoas e das empresas. Visam a formar, preparar e aprimorar continuamente as pessoas, de acordo com as necessidades atuais e futuras do negócio, levando em conta as expectativas e aspirações pessoais. Nessa perspectiva, a atividade humana dentro das empresas está-se tomando intelectual ou voltada para o processamento simbólico da informação, criando um valor agregado.

O oferecimento de serviços com níveis de excelência dependem com certeza da motivação que está intimamente vinculada ao investimento em educação. Pessoas valorizadas assumem novas posturas e fazem com que os administradores passem a ter um novo perfil, mais voltado para o trabalho solidário e cooperativo, em que todos participem dos processos produtivos, eliminando falsas posturas de administração descentralizada, na qual o controle só estimula o trabalho eficiente por meio do poder. "Mudanças culturais dessa ordem são difíceis de acontecerem de curto prazo, mas podem ser aceleradas por medidas que induzam novas práticas gerenciais" (CAVALCANTI, 2001, p 45).

No mundo globalizado de mercados competitivos, a vinculação da capacitação e do treinamento à motivação é o fator básico que estabelecerá a diferença de uma empresa para a outra. Destacar-se-ão, na preferência dos clientes, aquelas empresas

que, numa ação planejada, aplicarem um percentual de, no mínimo, 1,5% (Heller, 1999), do seu orçamento para a educação de seu pessoal. Por suas práticas e por tratarem exclusivamente com pessoas, as organizações hospitalares são instituições educadoras por natureza, pois cada paciente ou caso que é atendido exige procedimentos diferentes que, por si sós, propiciam cotidianamente novas aprendizagens.

Conforme Chiavenato (2000), os processos de recursos humanos envolvem quatro tipos principais de mudanças comportamentais, a saber: transmissão de informações, na qual a simples transmissão de informações pode aumentar o conhecimento e habilidades das pessoas; desenvolvimento de habilidades, voltado para melhorar ou desenvolver habilidades e destrezas necessárias a execução de tarefas; desenvolvimento ou modificação de atitudes, voltado para conscientização de determinados aspectos do comportamento que envolvem sentimentos e atitudes; o desenvolvimento de conceitos que visa a elevar o nível de abstração e conceituação de idéias e de filosofia (valores). Esses tipos de treinamento podem ser usados separados ou conjuntamente, de acordo com os interesses das organizações. “A gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa” (CHIAVENATO, 2000, p. 162).

Considerando tais afirmações, pode-se descrever o perfil do funcionário do futuro, como empreendedores, motivadores de equipes, generalistas, intérpretes das necessidades dos clientes, autodidatas, abertos às inovações e demandas tecnológicas. São raras as empresas que geram ações que oportunizam tais habilidades em sua totalidade. Quer-se, hoje, a empresa aberta a mudanças, pessoas com o espírito empreendedor, capaz de não somente propor soluções, mas, sobretudo, de diagnosticar os problemas e situações, pois, se isso for feito de forma precisa e clara, as soluções serão conseqüência.

Nesse sentido, o segredo não mais está em deter o conhecimento nas mãos de poucos, mas em divulgá-lo em todas as direções na organização. Passa-se a dar valor ao conjunto, as pessoas que pensam e que se movimentam na busca da consecução dos objetivos da empresa a curto e longo prazo (visão de futuro). Daí, porque, muitas empresas hoje são consideradas organizações educadoras, pois oportunizam constantemente a todos os funcionários processos permanentes de aprendizagem. As organizações de aprendizagem devem ter por base, para sua capacitação, os princípios apresentados na figura a seguir.

<b>Organizações de Aprendizagem</b>
Aprendizagem auto-direcionada pelo próprio indivíduo.
Aprendizagem baseada nas necessidades e aspirações da organização, do trabalhador e do cliente.
Aprendizagem por competência.
Capacidade de implementar ações que visem a atender as necessidades atuais e as requeridas.
Sistematização da avaliação e auto-avaliação, como princípio de aprimoramento individual e organizacional.

A capacitação e o treinamento são ferramentas imprescindíveis de que administradores podem se valer para uma prestação de serviços com excelência. Para tanto, listam-se algumas sugestões entre as muitas que poderiam ser arroladas, como exemplos de ações que podem ser implementadas pelos administradores de pessoal, observado o plano de desenvolvimento de pessoal.

a) Recepção e integração de novos funcionários: faz-se necessário que exista um plano no qual se apresentem atividades que integrem o novo funcionário à dinâmica da organização (apresentação da estrutura, das rotinas de funcionamento e da filosofia da Instituição, mediante documentos, vídeos, visitas a setores, etc.). Prática está que é, muitas vezes esquecida pelas organizações na preocupação de preencher a função requerida.

b) Treinamento em serviço: para novos funcionários e também no caso de mudanças de funções, propiciando-se a prática das atividades a serem desempenhadas, sob o acompanhamento dos pares com experiência e sob a supervisão da chefia do setor que apresentará relatório à Administração de Recursos Humanos.

c) Realização de eventos internos: palestras, reuniões, cursos, entre outros, com auxílio de profissionais da própria Instituição.

d) Realização de eventos internos com a contratação de consultorias externas, na busca de complementar a qualificação de profissional e pessoal.

e) Oportunizar a participação em eventos externos, de interesse da Instituição.

f) Realização de visitas, em outras instituições congêneres ou não, visando à busca de novas informações e à troca de experiências.

g) Auxílio financeiro para realização de estudos: financiar anuidade, um percentual ou todo, de cursos do ensino fundamental, médio, técnico, superior e pós-graduação.

h) Licença para qualificação profissional: liberação de hora(s), turno(s) e dia(s) da semana ou mês, para que o funcionário possa freqüentar cursos.

i) Liberação para estudos: liberar esporadicamente x horas semanais, para que o funcionário possa estudar e realizar atividades que o curso que freqüenta exige.

j) Viagens de estudo: propiciar viagens de intercâmbio com outras instituições, visando à formação profissional ou pessoal.

1) Estabelecimento de convênios com instituições, visando à qualificação profissional e/ou aprimoramento pessoal. Muitas empresas estabelecem parcerias, mediante convênios, acordos, contratos, entre outros, com universidades, escolas técnicas, escolas de ensino médio e fundamental, cursos de informática, academias, escolas de natação, nos quais funcionário obtém um percentual de desconto ao fazer a sua inscrição.

m) Oferecimento de biblioteca e videoteca, para consultas e empréstimos, com vistas à atualização profissional e pessoal.

n) Assinaturas de jornais e periódicos que ficarão disponibilizados em salas específicas para todos os funcionários.

o) Manutenção de escolas: manter escolas autorizadas na própria organização, para ensino e qualificação. Exemplos disso é o Hospital Montenegro/RS, mantido pela IECLB, que mantém uma escola de auxiliar enfermagem e a Empresa Azaléia/Parobé/RS, que mantém uma escola de ensino fundamental, médio e profissional, entre muitas outras, que poderíamos citar.

p) Multiplicação de capacitação externa: sempre que um funcionário participar de um curso de capacitação e treinamento externo, este deverá, no retorno, apresentar plano de multiplicação interna, para os colegas de atividades congêneres, propiciando que os conhecimentos sejam compartilhados entre todos. É o mínimo que a organização deve exigir de quem teve a oportunidade de aperfeiçoar os seus conhecimentos.

q) Ensino à distância: pode-se utilizar atualmente de inúmeros mecanismos, sem precisar deslocar o funcionário da Instituição (vídeo conferência, teleconferência, estudo por módulo, fita cassete, etc.).

r) Troca de experiência: propiciar encontros de funcionários para troca de experiências e compartilhar conhecimentos.

s) Divulgação de experiências: entre todos os funcionários da instituição, independentemente das funções, a fim de incentivar e compartilhar conhecimentos e responsabilidades.

t) Estudo de casos e dinâmicas de grupos: utilizadas para analisar o potencial analítico, para analisar potencial de trabalho, principalmente em equipe.

Em conseqüência da importância da motivação, da capacitação e do treinamento para a sobrevivência estratégica das organizações, são poucas as que se engajam ativamente no desenvolvimento da aprendizagem contínua dos funcionários. Pelos exemplos de estratégias listadas acima, pode-se constatar que existem inúmeras maneiras que propiciam às administrações de investir no aprimoramento das pessoas. Acre-

dita-se que, mediante o convívio social, as pessoas adquirem conhecimento e isto se evidencia no cotidiano das organizações prestadoras de serviços.

Para passarem do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, as organizações, além da qualificação, devem-se preocupar com a motivação, com a formação pessoal e com a qualidade de vida dos funcionários. Em consequência das grandes dificuldades financeiras por que passam algumas organizações, fica difícil aos administradores oferecer algumas das estratégias (custo financeiro), mas isso não os inibe de oportunizar outras como, por exemplo, lançando mão de pessoas fontes da própria instituição e da comunidade, sem nenhum custo, para promover motivação e qualificação.

A nova postura de aprendizagem passa a ser um processo ativo e laborioso que envolve todos os sentidos corpo (físico e mental), resultando na resolução de tensões e liberação de angústias profissionais e pessoais, propiciando melhorias nos resultados do trabalho e reconhecimento institucional.

O objetivo, ao apresentar essas contribuições, foi o de reunir algumas das sugestões previstas em lei, implementadas por empresas e preconizadas pela bibliografia analisada, para que administradores de organizações ao consultar o estudo, tenham consciência de que muito é possível se fazer na área de administração de pessoal, visando à melhoria da prestação de serviços, sobretudo, no que se refere à gestão do conhecimento e da motivação.

Concluimos nossa reflexão reafirmando nossa crença, que o investimento em aprendizagem e motivação são na atualidade o que distingue as organizações em termos de serviços prestados e reconhecimento público. O que, sem dúvida, só é conseguido por meio de uma gestão de conhecimento eficiente que identifica, estimula a criação e sua disseminação em todas as direções nas organizações.

### **Bibliografia**

- GHOSHAL, Sumantra & BARTLETT, Christopher A. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HELLER, R. **Como aprimorar a gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho de recursos humanos na empresa**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1993.
- BOM Sucesso, E. P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- BYHAM, W. Z. **O poder de energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- CASTELS, M. A. A era da informação: economia, sociedade e cultura. **Sociedade em Rede**. v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAVALCANTI, M., Gomes, E. & PEREIRA, A. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento - um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.
- COOPER, R. & SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. 4 ed. Tradução Inoja & Costal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CRAINER, Stuart. **Melhores decisões administrativas de todos os tempos**. Boston: Editora Manole Misc, 2000.
- DEJOURS, Cristophe. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- ETZIONE, A. **Organizações modernas**. Madrid: Utea Ediciones, 1989.
- FLANNERY, Thomas. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração das empresas**. São Paulo: Futura, 1997: um psicólogo no campo de concentração. Porto Alegre: Sulina, 1987.

- GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. Trad. André Andrade. São Paulo: Ed. Nobel, 2000.
- GHOSTAL S. & BARTLETT, C. **The individualized corporation**. Nova York: Harper Business, 1998.
- GHOSHAL, Sumantra & BARTLETT, Christopher A. **A organização individualizada: talento e atitude como vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GROHMANN, M. Z. **Motivação: Aspecto fundamental à qualidade total**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Maria, 1999.
- KILIMNIK, Zélia. **O papel estratégico da gestão de recursos humanos**. Tese de Doutorado. UFMG. Belo Horizonte, 1990.
- LOPES, T. V. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MICGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. In. Balcão, Yolanda & Cordeiro, Laerte Leite (org.). **O comportamento humano nas empresas: uma antologia**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Serv. Publs, 1971. p. 45 - 60.
- MOTA, P. R. & CARAVANTES, G. **Planejamento organizacional - dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos e Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- PALADINI, E. P. **Qualidade Total na Prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1997.
- RODRIGUES, F. F. de A. & outros. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: **Boletim do SENAC**, 1999.
- SOUZA, Jorge Bento. **Matriz de participação e distribuição nos lucros ou resultados em instituições hospitalares**. 2001. Tese de mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, 2001.
- VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L. M. B. (org.). **Administração contemporânea**. São Paulo.