



## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NOS HOSPITAIS GAÚCHOS: NA BUSCA DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

**Enise Barth Teixeira (UNIJUÍ)**  
enise@unijui.edu.br

**Maira Fátima Pizolotto (UNIJUÍ)**  
mairafp@brturbo.com.br

**Tiago Schirmer (UNIJUÍ)**  
tiaguinho1811@hotmail.com

*O conceito de competências e seu processo de formação é um dos temas do campo administrativo que vem sendo debatido intensamente, tanto no meio acadêmico como empresarial. A noção de competência adotado neste estudo toma como referência práticas associadas à gestão de pessoas no que concerne ao desenvolvimento dos profissionais. Deste modo, este trabalho objetiva descrever e analisar o contexto macro-microambiental em que estão inseridas as organizações hospitalares e como estas estão promovendo o desenvolvimento de competências dos trabalhadores com vistas ao desenvolvimento organizacional sustentável. A investigação classifica-se como exploratória e descritiva. A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso múltiplo, na medida em foram investigados três hospitais, localizados em duas regiões distintas do Estado do Rio Grande do Sul, dos quais dois estão situados na região do Médio-Alto-Uruguai e um na região Noroeste Colonial. A coleta dos dados foi baseada em análise de documentos, informativos e entrevistas semi-estruturadas. Os principais resultados deste percurso revelam a existência de políticas e ações voltadas ao desenvolvimento de competências dos profissionais, contudo nos hospitais de menor porte predominam ainda práticas do paradigma treinamento e desenvolvimento, enquanto que nas organizações hospitalares de porte maior contam com sistemas de educação corporativa capazes de articular os conceitos de competência, aprendizagem e gestão do conhecimento.*

*Palavras-chaves: Desenvolvimento de competências, gestão de pessoas, organizações hospitalares*

## **1 Introdução**

As intensas transformações nos macro e micro-ambientes tornam necessárias também, exigências de mudanças em níveis individual, grupal e organizacional. Diante das características da sociedade do conhecimento novos perfis profissionais são requeridos, estes dotados de competências capazes de enfrentar os problemas e desafios impostos por essa nova realidade.

O desenvolvimento contínuo de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) no mundo dos negócios, torna-se imprescindível para a garantia da excelência e da vantagem competitiva das organizações contemporâneas. Nesta perspectiva, Starkey (1997, p. 7), destaca que “o aprendizado e o conhecimento são, ambos, recursos estratégicos de primeira grandeza, cruciais para a vantagem competitiva”. A gestão do conhecimento nessa economia onde a única certeza é a incerteza (NONAKA, 1997), emerge, portanto, para propiciar o uso e a aprendizagem dos conhecimentos necessários à organização, favorecendo assim o seu desenvolvimento.

As organizações hospitalares, na medida em que também se encontram neste ambiente competitivo e devido suas especificidades como prestadoras de serviços da saúde encontram-se “enfermas”, buscando alternativas para “curar” suas próprias “doenças”. Frente a este contexto, o presente artigo tem o propósito de situar a atual conjuntura das organizações hospitalares e refletir até que ponto o desenvolvimento de competências pode vir a se constituir numa estratégia capaz de promover o desenvolvimento sustentável destas organizações.

O presente texto apresenta após a introdução, o referencial teórico, que trata dos assuntos: o contexto macro-microambiental das organizações hospitalares e a gestão estratégica de pessoas voltada ao desenvolvimento de competências. Em seguida, são detalhados os aspectos metodológicos da investigação. Na seqüência, se encontra a caracterização e análise dos casos estudados, e, por fim, têm-se as conclusões do trabalho.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 O contexto macro-microambiental das organizações hospitalares**

A instituição hospitalar tem na sua origem a prática da assistência aos enfermos, conferindo-lhe, portanto, o caráter humanístico, conservado até a atualidade. Por mais que seu papel social tenha evoluído, trazendo no cumprimento de sua missão além da prestação de serviços curativos e preventivos cada vez mais qualificados, algumas organizações hospitalares ainda se apóiam em sistemas gerenciais fundados no paradigma tradicional. Emerge assim, o desafio aos gestores em formular e implementar um modelo de gestão, que ao mesmo tempo gere resultados também preserve princípios e práticas organizacionais direcionados a humanização no espaço organizacional (VERGARA; BRANCO, 2001).

As organizações hospitalares, como descrevem Machline et al (1979, apud ABBAS, 2001), apresentam características tanto distintas como semelhantes a outros tipos de organizações. A diferenciação decorre devido das atividades desenvolvidas por uma organização prestadora de serviços de saúde, como: atenção e tratamento personalizado; dependência das necessidades e demanda de seus usuários; definição das responsabilidades dos diversos membros; pouca ou nenhuma tolerância a erros; trabalho diversificado e com pouca padronização em que pessoas

cuidam de pessoas; baixo controle sobre seus trabalhadores (principalmente os médicos) e sobre os seus clientes (pacientes); organização não baseada em uma linha única de autoridade.

Em termos das similaridades com outras organizações, as instituições hospitalares são altamente especializadas, departamentalizadas e profissionalizadas, enquadrando-se deste modo, na tipologia organizacional proposta por Mintzberg (1995), como burocracias profissionais ou organizações profissionais. As organizações com tais características necessitam de uma coordenação que busque a padronização de habilidades, além de criar condições de trabalho que estimule o comprometimento e satisfação dos profissionais como médicos e enfermeiras, entre outros, primando pela responsabilidade e ética.

As organizações hospitalares têm sido fortemente afetadas por mudanças decorrentes do macro-microambiente como: novas tecnologias (s sofisticados recursos de diagnósticos; medicamentos de última geração; programas de medicina em domicílio e sistemas de controle de gerenciamento de uso dos serviços); políticas públicas (SUS e planos privados de saúde); concorrência acirrada (organizações privadas); excelência em serviços (educação continuada); entre outros (MARINHO et al, 2006). Os esforços para reformular esse setor dar-se-ão mediante inovações organizacionais, que na visão de Drucker (2001) qualquer organização, seja ela uma empresa, uma igreja, um sindicato, um hospital, decai rapidamente se não inovar, assim como aquela que não for administrada de forma competente estará fadada ao fracasso.

Neste cenário, alguns hospitais situados no Estado do Rio Grande do Sul adotaram diferentes estratégias para “fugir” desta crise e estas vem demonstrando eficácia, na medida em que estão possibilitando “curar suas próprias doenças” e oferecer serviços mais qualificados à população. Dentre as estratégias implementadas, o estudo em questão, centra-se naquela que está voltada a formação de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos trabalhadores para que possam identificar práticas, possibilidades e limites, resultando, por um lado, desenvolvimento pessoal e profissional e, por outro, desenvolvimento organizacional auto-sustentável.

## **2.2 A gestão estratégica de pessoas voltada ao desenvolvimento de competências**

Uma gestão estratégica de pessoas empreendedora e auto-sustentável pressupõe que os gestores privilegiem o comprometimento das pessoas, o qual se dá, principalmente, por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas a um maior desenvolvimento das competências dos profissionais.

A competência entendida como resultante de três fatores básicos: conhecimentos, habilidades e atitudes (EBOLI, 2002; FLEURY; FLEURY, 2000). Os conhecimentos relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas – o saber fazer; as habilidades representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo – o poder fazer; e as atitudes apresentam a postura e o modo pelo qual as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente – o querer fazer. As competências críticas, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente, podem ser construídas com a gestão do conhecimento. Na figura 1, são apresentadas de maneira simplificada as principais idéias sobre as relações entre competências, gestão do conhecimento, aprendizagem e um sistema de educação corporativa integrador e articulador desses conceitos.



Fonte: Eboli (2002, p. 193)

Figura 1 – Educação corporativa: articulação dos conceitos de competência, gestão do conhecimento e aprendizagem

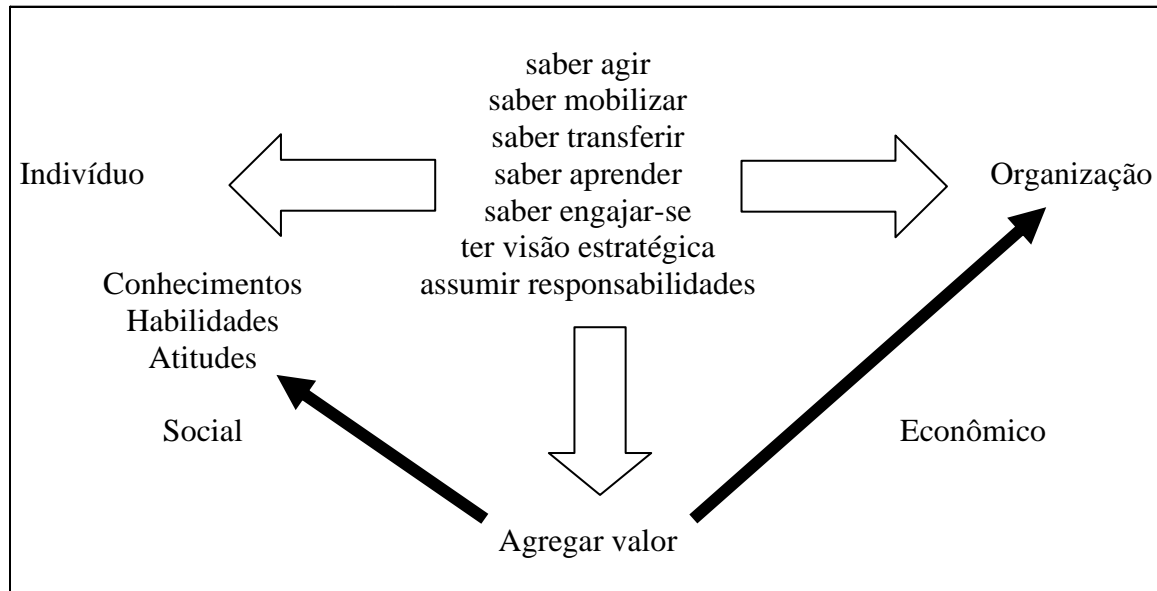
As competências agregam valor econômico e valor social ao indivíduo e a organização, na medida em que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa. Mas de acordo com Emmerick et.al. (2006), o desafio de desenvolver competências via área de gestão de pessoas em organizações hospitalares é bastante complexo, pelo fato destas serem do tipo burocracia profissional, em que “o controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional atua relativamente independente de seus colegas, mas de perto com os clientes aos quais serve” (MINTZBERG, 1995, p. 190).

A mudança, a inovação e o desenvolvimento de novas competências, requer trabalho em equipe, onde os diversos atores sociais da organização constituem uma comunidade de aprendizes e educadores, mudando suas formas de pensar e interagir, inclusive aqueles que detêm o poder e a influência.

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 do desenvolvimento de competências contínuo nas organizações são duradouros

(pois refletem em resultados a longo prazo) em oposição ao treinamento, que produz resultados apenas imediatos. Para que este sistema tenha sucesso, deve, conforme estudos desenvolvidos por Eboli (2004), congregiar sete princípios que darão origem à elaboração de um plano estratégico, que são: competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade.



Fonte: Fleury, Fleury (2000, p. 21)

Figura 2 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização

As concepções tradicionais de formação adotam como referência o treinamento como forma de promover o desenvolvimento de competências profissionais, o qual vem representado por um conjunto de ações de aprendizagem, geralmente restritas a cursos formais e vinculados ao exercício de um cargo específico. Ao se restringir o desenvolvimento de competências à realização de cursos formais, desconsidera-se diversas outras formas de aprendizagem, inclusive o próprio ambiente de trabalho, que no caso das organizações hospitalares constituem-se em *locus* típicos de ensino e aprendizagem.

No âmbito das organizações contemporâneas, de forma especial as hospitalares, cabe aos profissionais de gestão de pessoas identificar, manter e renovar as opções e ações de desenvolvimento de competências, levando em conta a relevância para cada caso ou equipe de trabalho. Deste modo, a formação de competências deve ser concebida como um processo contínuo.

### 3 Metodologia

Com o propósito de descrever e analisar o contexto macro-microambiental em que estão inseridas as organizações hospitalares e como estas estão promovendo o desenvolvimento de competências dos colaboradores com vistas ao desenvolvimento organizacional sustentável, foram investigados três hospitais, situados em duas regiões distintas do Estado do Rio Grande do Sul, dos quais dois estão situados na região do Médio-Alto-Uruguaí e um na região Noroeste Colonial.

Estas organizações são de diferentes portes, adotando-se neste estudo o critério de definição de tamanho definido pelo Sistema Único de Saúde (SUS), que considera a seguinte

classificação: entre 1 e 50 leitos: pequeno; de 51 a 100 leitos: médio; de 101 a 150 leitos: grande; acima de 151 leitos: especial.

A investigação, no que concerne aos objetivos, classifica-se como exploratório e descritivo (GIL, 1999). A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso múltiplo (YIN, 2001). A coleta dos dados foi baseada em análise de documentos, informativos e entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores das organizações, em meados de 2006. A análise dos dados deu-se numa perspectiva qualitativa, à luz do referencial teórico construído e é orientada com base nos modelos de desenvolvimento de competências deflagrados nas organizações.

## **4 Caracterização das organizações hospitalares**

### **4.1 Organização hospitalar A**

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. E com esta aspiração de servir a comunidade o hospital teve a sua primeira sede inaugurada em 1940.

No decorrer dos anos, a instituição cresceu expressivamente, não apenas em assistência médico-hospitalar, mas também em relação à qualidade desse atendimento. Mesmo enfrentando muitas dificuldades para se manter, conseguiu desenvolver-se e adaptar-se a nova realidade dos hospitais, através da modernização e ampliação do seu espaço físico.

Atualmente, o hospital é referência para mais de 100 municípios da região e conta com um avançado centro de alta complexidade para o tratamento do câncer. Conta ainda um total de 769 funcionários, distribuídos nas mais variadas funções, e 202 leitos para internação. Em termos de porte esta organização hospitalar enquadra-se na categoria de especial (OHPE).

A organização hospitalar 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.

### **4.2 Organização hospitalar B**

A organização hospitalar B está localizada em um município da região do Médio-Alto-Uruguai do Estado do RS. Foi fundada em 23/08/1936 passando por inúmeras mudanças de razão social e de endereço, até sua inauguração como organização hospitalar B no ano de 1951. O quadro de funcionários é formado por 102 pessoas.

Esta organização hospitalar constitui-se em uma entidade filantrópica e conta com 68 leitos, os quais estão distribuídos: 60% aos conveniados pelo SUS; 24% para convênios particulares (Cassi,, Ipergs, Unimed, Cabergs, Sener Saúde e Convênios Empresarias) e o restante (16%) para a administração e demais profissionais que ali atuam. A média de pacientes internados varia de 12 a 15 pessoas/dia. Este hospital é considerado de médio porte (OHMP).

Esta organização hospitalar tem como missão e objetivos: “A prioridade no atendimento dos pacientes que ali chegam para tratamento, indistintamente; sua maior preocupação é com a saúde das pessoas e que possam receber um bom atendimento; saindo recuperadas e satisfeitas, uma vez que cuidamos de seres humanos”.

### **4.3 Organização hospitalar C**



A organização hospitalar C está localizada também, em um município da região do Médio-Alto-Uruguaí do Estado do RS. Foi fundada em 24/06/1958, levando 11 anos para que ficasse totalmente construído e equipado, começando a prestar serviços à comunidade apenas em 1969.

O quadro de funcionários é formado por 37 pessoas distribuídas nos mais variados setores. Esta organização hospitalar constitui-se em uma entidade filantrópica e conta com 62 leitos, prestando serviços aos convênios: SUS para o qual é destinado 48 leitos, sendo o restante para Unimed, IPE/Pames, Cassi e Cabergs e clientes particulares.

A média mensal é de 200 internações. Seus principais serviços são: procedimentos clínicos, cirúrgicos e ambulatoriais e sua área de atuação contemplam além do município sede mais quatro municípios vizinhos. O porte deste hospital pode ser classificado como médio (OHMP).

Esta organização hospitalar não tem seus referenciais estratégicos explicitados como missão, visão e objetivos. As necessidades que surgem são supridas de acordo com os recursos disponíveis e o atendimento é prestado da melhor forma possível. Pelo fato do hospital não ter planejamento estratégico e definição de seus objetivos, muitas vezes enfrenta dificuldades em realizar e concluir seus projetos.

## **5 O desenvolvimento de competências nas organizações hospitalares gaúchas**

### **5.1 OH A**

A OH A, por meio do Programa de Educação Continuada (PEC), busca criar condições para a capacitação permanente e contínua de todos os profissionais que atuam na organização. O propósito central do PEC é gerar e desenvolver conhecimentos com o objetivo de atingir resultados significativos no desempenho dos profissionais da organização, promovendo a gestão do conhecimento (gerando, assimilando, difundindo e aplicando), por meio de um processo de educação continuada ativa e contínua. Os objetivos específicos deste programa são: a) contribuir no preparo dos profissionais, frente às novas necessidades e tecnologias e novas posturas a serem adotadas, em relação ao trabalho e a vida; b) estimular gerentes e líderes a se envolverem com o processo de educação, assumindo o real papel de agentes de mudança, de formadores de talentos e de disseminadores da cultura organizacional; c) migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar); e d) criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e dos resultados obtidos.

O PEC foi implantado em 2002, período em que ocorreu uma concentração acentuada de ações de capacitação, tanto no âmbito administrativo como no campo da enfermagem.

### **5.2 OH B**

O desenvolvimento de competências nesta organização se dá com ações realizadas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), que é formada pelos próprios funcionários da entidade: Presidente, Vice-Presidente, Tesoureiro e Secretário.

As ações voltadas ao desenvolvimento realizadas pela Cipa são: palestras motivacionais com profissionais locais (psicólogos, fisioterapeutas e médicos da entidade); orientação sobre o uso de Equipamento de Proteção Individual (EPI) com profissionais da Segurança e Medicina no Trabalho (Semtra) e a correta utilização de Extintores com o Corpo de Bombeiros da cidade.

Os eventos organizados pela Cipa são realizados anualmente, normalmente no mês de setembro quando acontece a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (Sipat).

Com a implantação desse modelo de desenvolvimento de competências via Cipa, o clima organizacional melhorou bastante; diminuiu o número de acidentes no trabalho e aumentou a motivação dos colaboradores.

### **5.3 OH C**

A OH C, embora não tenha nenhum programa ou ação voltado ao desenvolvimento de competências de seus colaboradores, desenvolve eventos esporádicos.

No ano de 2000 aconteceu um curso profissionalizante custeado pelo hospital visando a formação de Auxiliares de Enfermagem em que participaram oito funcionários; em 2001 houve um treinamento de Instrumentação Cirúrgica ministrado por um Médico do próprio hospital, versando sobre como manusear equipamentos da sala de cirurgia e de emergência, em que houve a participação de toda a equipe de Enfermagem; em 2002 foi promovida uma palestra Motivacional para todo o quadro funcional na Associação dos Funcionários, ministrada por um Consultor do Sebrae; em 2003 foi proporcionado à uma funcionária responsável pelo faturamento dois cursos de aperfeiçoamento: Faturamento Hospitalar pelo SUS e Faturamento Hospitalar pela CASSI; em 2004 novamente houve palestra Motivacional e de Aperfeiçoamento na Recepção efetuada através da ACI (Associação Comercial e Industrial) aberta participação a todos os funcionários mas com pouca adesão. Ainda em 2004 houve o Fórum de Humanização, apresentando formas de humanizar a saúde no contexto hospitalar, através da Secretaria de Saúde do Estado para todos os Gestores de saúde e, no ano de 2005 em diante não aconteceu nenhuma ação educativa voltada ao desenvolvimento dos colaboradores.

Cabe ressaltar que anualmente no mês de maio acontece a “Semana da Enfermagem”, a qual é dedicada a todos os funcionários, em que é proporcionado palestras, encontros e outras atividades que são planejadas alguns dias antes da semana e que beneficiam os colaboradores principalmente no fator motivacional. Quando proporcionadas tais ações são ministradas por instrutores e consultores externos e, quando acontecem as reuniões, estas são coordenadas pela Auxiliar Administrativa, pelo Presidente da instituição ou ainda pela Enfermeira Padrão. Ressaltam que os líderes se empenham para que todos os funcionários participem dos eventos, incentivando-os através de um discurso acerca de seu crescimento pessoal e profissional.

Como não há um programa formalizado voltado ao desenvolvimento de competências dos colaboradores, enfatizam que a troca de experiências acontece também no dia-a-dia pois os funcionários compartilham conhecimentos diante da situação em que estes ocorrem. E, os líderes procuram dar o exemplo, executando trabalhos e não apenas pedindo para que alguém os faça.

Constatou-se então que a OH C proporciona ações voltadas ao desenvolvimento de competências, na medida dos recursos financeiros disponíveis. Não há nenhum cronograma de atividades planejado, sendo tais ações totalmente reativas, desenvolvidas de acordo com a necessidade da organização.

### **Considerações finais**

A realização desta investigação objetivou descrever e analisar o contexto macro-microambiental em que estão inseridas as organizações hospitalares e como estas estão promovendo o desenvolvimento de competências dos profissionais, com vistas ao



desenvolvimento organizacional sustentável.

As organizações hospitalares do Estado do RS tem buscado enfrentar suas “doenças”, traçando e implementando estratégias capazes de propiciar a “cura”, sobretudo de natureza financeira. Dentre as estratégias adotadas pelos hospitais, podem ser destacados: a contratação de gestores qualificados; as relações com a comunidade empresarial da região; criação de redes hospitalares, como é o caso da Rede Hospinoeste, a oferta de serviços diferenciados, são algumas das alternativas que se mostram eficientes e eficazes na superação das dificuldades vivenciadas.

Com base nas informações obtidas nas entrevistas, na análise dos documentos e à luz do referencial teórico adotado no presente estudo, algumas considerações podem ser tecidas sobre a formação de competências nas organizações hospitalares do Rio Grande do Sul, situadas nas regiões Médio-Alto-Uruguaí e Noroeste Colonial.

Os hospitais analisados apresentam características distintas em termos de período de fundação, porte, serviços prestados, equipe de profissionais, entre outros aspectos, o que implica em processos gerenciais próprias de cada realidade.

Os resultados do estudo confirmam que os hospitais brasileiros, atuam num macro e micro ambiente marcado por significativos desafios de gerenciamento, de forma especial a busca permanente da sustentabilidade, tendo em vista a expressiva dependência destes ao SUS e a crise da saúde pública nos âmbitos nacional, estadual e regional.

A preocupação com o desenvolvimento de competências dos profissionais está presente nas organizações hospitalares estudadas, contudo constata-se uma estreita relação entre porte e políticas e estratégias de gestão de pessoas. As organizações de maior porte investem de forma sistemática e efetiva em ações de educação e desenvolvimento, mediante sistemas de educação corporativa, enquanto nos hospitais de menor porte os processos e práticas voltados à formação de conhecimentos, habilidades e atitudes se configuram em situações pontuais e esporádicas.

#### Referências

- ABBAS, K.** *Gestão de custos em organizações hospitalares*. UFSC, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – PPGEP), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.
- DRUCKER, P. F.** *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DRUCKER, P. F.** *O melhor de Peter Drucker: a Administração*. São Paulo: Nobel, 2001.
- 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.
- EMMERICK, A.** et al. *Aprendizagem organizacional em um processo de mudança de modelo de gestão em organização hospitalar*. In ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador-BA. Anais...Rio de Janeiro, 2006.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.** *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARINHO, F. et al.** *O espaço da organização hospitalar: um estudo do comportamento dos usuários do Hospital Alpha*. In. ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador-BA. Anais...Rio de Janeiro, 2006.
- MINTZBERG, H.** *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

**NONAKA, I.** A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

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

**VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D.** *Empresa humanizada: a organização necessária e possível*. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.