

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ
Ana Paula Lemos Toppel

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO CONTROLE DO
ABSENTEÍSMO**

CURITIBA
2013

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ
Ana Paula Lemos Toppel

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA NO CONTROLE DO
ABSENTEÍSMO**

Artigo apresentado à Universidade Tuiuti do Paraná como requisito parcial para a conclusão do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientador:

Prof. Msc. Ubiracir Mazanek de Almeida

CURITIBA
2013

OTIMIZANDO RESULTADOS ATRAVÉS DA GESTÃO DE CONHECIMENTO

Ana Paula Lemos Toppel *

RESUMO

O presente trabalho trata da influência da gestão de conhecimento na otimização de resultados nas empresas e, teve como fato gerador a preocupação com o baixo rendimento financeiro de uma determinada unidade de uma empresa. Pressupondo que este baixo rendimento esteja atrelado à forma de administração que não utiliza a gestão do conhecimento, propõe realizar correção deste resultado através da pesquisa bibliográfica sobre a gestão de conhecimento, sua forma de utilização para a melhoria dos resultados, seus benefícios, sua contribuição para os colaboradores da organização e para a sociedade em geral.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Otimização.

* Administradora de Empresas - Universidade Positivo.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo é consequência de uma pesquisa realizada em uma empresa de refeições coletivas industriais de Curitiba/PR, com o intuito de identificar a influência que a utilização da gestão de conhecimento pode apresentar nos resultados financeiros.

Pois, percebeu-se que a falta de capacitação dos líderes ao desempenhar suas funções, gera esta influência de forma indireta nos resultados financeiros desta unidade. Além do baixo rendimento na área financeira da empresa, percebeu-se o aumento no turnover e afastamentos por auxílio doença.

Objetiva-se, pois, obter informações dos vários aspectos que influenciam de forma positiva o resultado financeiro através da gestão do conhecimento.

2. O LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no setor alimentício, no ramo de refeições industriais de uma empresa de grande porte em Curitiba, a unidade na qual foi realizada a pesquisa deveria ter um quadro funcional de 44 empregados, contudo, atualmente possui 32 empregados ativos, sendo que: 12 vagas estavam em aberto no período da pesquisa. Destas vagas em aberto, havia 9 empregados afastados por motivos psicológicos.

O cliente onde se presta o serviço de restaurante atua no ramo eletrônico, na fabricação de equipamentos da linha branca, sendo fornecidas 6.000 refeições diárias (almoço).

Este cliente tem unidades em outras regiões do país e do mundo.

3. METODOLOGIA

Para fundamentação teórica realizou-se pesquisa bibliográfica, sobre gestão de pessoas, com foco na gestão do conhecimento. Para o enriquecimento desta teoria realizou-se uma pesquisa de campo, dividida em 3 fases: realização da pesquisa, levantamento de dados e conclusão.

A realização da pesquisa ocorreu nos meses de janeiro, abril e julho de 2013 através de dois questionários próprios chamados de *conversa com RH* e entrevistas de desligamento. O questionário *conversa com RH* é realizado trimestralmente com a psicóloga da organização; já o questionário entrevista de desligamento é realizado apenas no momento do desligamento, quer seja por vontade do colaborador ou da empresa.

No mês de julho os questionários respondidos pelos colaboradores foram analisados e transformados em dados numéricos.

4. MODELO DE GESTÃO

Segundo Sveiby (1988, p.3), a gestão do conhecimento começou a se tornar conceituada entre os profissionais de RH na década de 90 “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”, conforme leitura entende-se que a gestão do conhecimento abrange além do estudo tradicional da especialização das atividades desenvolvidas, mas também, a forma como a gestão irá influenciar no comportamento geral de uma organização.

Figueiredo (2005, p.230), enfatiza que a gestão do conhecimento ajuda a sedimentar a memória da empresa. Permitindo que a organização crie e potencialize a sua rede atuante em torno do conhecimento, inibindo a evasão do conhecimento no coletivo. Devendo ser exercida, repassada e ampliada através dos gestores e executivos das organizações de forma clara, igualitária, concreta e duradoura.

Segundo Maranaldo (1989, p. 60):

“A administração participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (Capital, Informação e Recursos Humanos), obtendo através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade.”

Senge (1990), diz que as organizações que de forma customizada e flexível, medem seus resultados, a partir de indicadores consistentes, tendem a tomada de

decisões mais assertiva e processos transparentes. Impactando nos resultado de avaliação de desempenho individual de forma positiva.

Segundo Gil (2001, p.124):

“Uma experiência para o sucesso empresarial, relata que cabe ao corpo gerencial manter-se preparado para repassar, supervisionar, orientar e controlar o auto-desenvolvimento da equipe, inclusive do próprio corpo gerencial. E ainda, para que os gestores desempenhem suas atividades será necessário estarem devidamente preparados e em constante atualização. O resultado destas ações será um facilitador para desenvolver as pessoas e reconhecer seus méritos. Desta forma, agregando valores tanto para o colaborador, como também, gerando resultados positivos para a organização.”

5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com o dicionário Aurélio “conhecimento” é o ato ou efeito de conhecer. Informação notícia ou ciência. Prática da vida. Experiências. Discernimento, critério, apreciação. Instrução, saber, erudição.

Figueiredo (2005, p.94) divide a gestão do conhecimento de três estados: Explícito, Conhecimento Tácito e Conhecimento Potencial:

- “Conhecimento tácito trata-se do conhecimento contido na cabeça das pessoas, está ligado a forma de agir das pessoas, suas habilidades e experiências.
- Conhecimento Explícito é o resultado do conhecimento tácito, sendo transferido de pessoas a pessoas.
- Conhecimento Potencial é relacionado ao conhecimento que se pode obter e extrair através de análises e estudos, que podem ser adquiridos através de pesquisas bibliográficas e outras.”

Segundo Terra (2000, p.194) :

“A gestão do conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com o aprendizado individual bem como a coordenação

sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual, estratégico e operacional, de normas formais e informais, segundo esta abordagem pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

- Alta administração, na definição dos campos do conhecimento no qual os funcionários devem focar seus esforços.
- Desenvolvimento da cultura organizacional, visando a constante inovação, experimentação e aprendizado.
- Novas estruturas organizacionais.
- Política de administração de recursos humanos.
- Avanços na informática e tecnologias de comunicação.
- Mensuração dos resultados sob várias perspectivas.
- Alianças com outras empresas e estreitamento do relacionamento com o cliente.”

Enfim, o modelo referencial considera que as empresas sofrem influências do seu meio externo e interno, desde a tecnologia de negócio, do mercado, de seus consumidores e clientes, de seu corpo técnico e gerencial, assim como da sua capacidade para criar um ambiente favorável à consecução dos seus objetivos.

6. LIDERANÇA

Weber (2004) sustenta que existem três tipos de poder legítimo:

1. “o tradicional - que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique;
2. o carismático - onde temos o líder do tipo popular, político e demagogo;
3. o legal - em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei – o mais importante do mundo moderno.”

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

“Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica:

1.Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo.

2.Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo.

3.Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.”

Segundo Drucker (1996, p.12), “A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadores, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.”

Segundo o site www.administradores.com.br (acessado em 11 de agosto de 2013), existem os seguintes tipos de líderes:

“ A) Autoritário - aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Conduta condenável, esta postura. Não é válido este tipo de comportamento. É uma pessoa ditadora e soberana, que comanda o grupo só pensando em si, não aceita as ideias de outro membro do grupo. Consequência: A reação do grupo de modo geral fica hostil e se distancia por medo.

B) Indeciso- Não assume responsabilidade, não toma direção efetiva das coisas, vive no jargão “ deixa como está, para ver como é que fica”. Consequência: A reação do grupo é ficar desorganizado, gera insegurança e atritos, é como um barco sem leme, não sabe para onde vai.

C) Democrático- É o líder do povo, pelo povo, e para com o povo, preocupa-se com participação do grupo, estimula e orienta, acata e ouve as opiniões do grupo, pondera antes de agir. Aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso e sucesso de uma organização. Tal como um sacerdote, que posso dar o exemplo de Moisés do Egito, (quando estava com o povo defendia Deus, quando estava com Deus defendia o povo.

Consequência: A reação do grupo é de interação, participação, colaboração e entusiasmos.

D) Liberal - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta

apenas alternativas ao grupo.
Consequência: A reação do grupo geralmente é ficar perdido, não ficando coeso.

E) Situacional - É aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação.
Consequência: A reação do grupo é de segurança e motivação por certo tempo.

F) Emergente - Diz respeito aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.
Consequência: O grupo reage bem, participa, colabora, sabendo que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.”

7. MOTIVAÇÃO

Chiavenato (1994) focaliza alguns aspectos e necessidades humanas motivacionais. Entende-se que inicialmente é necessário saber o que motiva o funcionário, o que provoca a motivação, sabendo-se que a motivação é algo que só a pessoa sabe o que é realmente sua necessidade, podendo ser alterada com o tempo e demais situações cotidianas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Isso são as forças internas que estimulam e influenciam cada pessoa diante de diversas situações da vida, o que vai determinar seus pensamentos e direcioná-la a um certo comportamento. Cada pessoa possui necessidades próprias, e nesse sentido são pessoais, individuais (traços biológicos e psicológicos). Esses fatores são determinantes para a formação da personalidade da pessoa. Além disso, cada pessoa é um "universo diferente" no sentir, no perceber, nas diferentes necessidades e em épocas e situações distintas.

Segundo Figueiredo (2005) muitos são os fatores e benefícios que podem motivar as pessoas. Salários, reconhecimento, acesso a informações, envolvimento, ambiente de trabalho, incentivos, compensação extra-salarial, comissões, participação acionária, participação nos lucros e nos resultados da empresa, reconhecimento público, elogios, oportunidades e visibilidade de carreira,

transparência, liderança, política de portas abertas, feedback e remuneração variável.

Segundo Maslow (1943, p.375), o modelo de motivação mais conhecido está pré-determinado em um conjunto de cinco necessidades:

a- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sexo;

b-necessidade de segurança, como um emprego, uma religião, a ciência, entre outras;

c-necessidades de amor, afeição e sentimentos de pertença tais como o afeto e o carinho dos outros;-

d-necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;

e-necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser.”

Bergamini (2006, p.223) identificou quatro estilos de comportamento motivacional nas organizações:

“Orientação participativa – é a característica das pessoas consideradas como “formadoras de talento”, são prestativas, leais e assumem a inteira responsabilidade por aquilo que fazem. Essas pessoas desenvolvem trabalhos em áreas que predomina o trabalho em equipe, paciência e ajuda aos demais colaboradores;

Orientação para a ação – esse tipo de orientação caracteriza o indivíduo que sente prazer ao fazer com que as coisas aconteçam, essas pessoas gostam de desafios em que possam mostrar sua competência pessoal, estão sempre em constante progresso e são facilmente reconhecidas;

Orientação para a manutenção – esse tipo de orientação caracteriza o indivíduo que tem no reconhecimento o real valor profissional feito com justiça, mostram também a importância que dão ao trabalho em si e valorizam a responsabilidade como sendo elemento fundamental para a

realização pessoal. Essas pessoas se identificam com áreas de trabalho onde requer maior aprofundamento no estudo de dados concretos.

Orientação para a conciliação – esse tipo de orientação caracteriza o indivíduo que está em constante progresso e evolução, destacando também a sua satisfação no que diz respeito ao reconhecimento do seu valor pessoal. Essas pessoas se identificam com áreas em que possam auxiliar as habilidades sociais, como por exemplo, cargos de assessoria. Sendo assim, a orientação seguida pelo estilo de comportamento motivacional é um fator que permite delinear a conduta que o comportamento deve tomar, diferenciando assim as pessoas quanto à forma de percorrer determinada via até chegar aos objetivos traçados.”

8. ABSENTEÍSMO

Segundo site <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/absenteismo-e-presenteismo-na-empresa/43969/> (acessado em 25 de Outubro de 2013):

“O local de trabalho deve ser algo prazeroso e dinâmico. A empresa que busca manter ou aumentar sua produtividade deverá estar atenta à situação dos funcionários, pois são eles quem contribui para o crescimento desta. Ela deve investir em treinamentos e cursos de modo que o funcionário entenda que a empresa deseja seu crescimento profissional e que essa vetusta rotina de ir de casa para o trabalho se torne prazerosa através da implantação de técnicas que motivem o funcionário a ter prazer em se dirigir para e empresa; afinal o ambiente de trabalho não é apenas um ambiente profissional, pois nele o funcionário se relaciona com os demais, criando sinergia através da harmonia entre os membros do grupo para dar continuidade às tarefas exigidas com bastante empenho e espírito profissional.”

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p.123), “um empregado que falta é menos valioso para a organização do que aquele que comparece para trabalhar com frequência”.

Com base nesta citação, observa-se que a organização deve saber exatamente quantos empregados estão saindo, e de quem foi à decisão, e quanto tempo este funcionário permaneceu na empresa. Com esta informação concreta é

possível um planejamento de recursos humanos para compreender melhor o afastamento e os abandonos. Estas atitudes como, afastamentos ou abandonos podem prejudicar a organização.

Cinco são as espécies de absenteísmo, quais sejam:

- **voluntário** se dá quando o empregado se ausenta sem justificativa qualquer;
- **compulsório** se observa se a ausência se der por motivo alheio à vontade do empregado;
- **legal** envolve as ausências amparadas por lei – a exemplo da licença maternidade -;
- **por patologia** refere-se àquelas ocorridas em razão de doenças profissionais ou acidentes de trabalho e,
- **por doenças** advém de enfermidades que acometem o empregado ou procedimentos médicos aos quais o mesmo se submeteu.

Estudos citados por Lee e Eriksen (1990, p.37)indicam que:

“o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho, e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis. A observação de fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais pode ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações.

O índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores encontram-se em seu tempo programado de jornada de trabalho. O conceito pode ainda ser melhor compreendido pelo somatório dos períodos em que os empregados de determinada organização ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos, dentro de sua jornada normal de trabalho.”

Na visão de Couto (1987), o absenteísmo é decorrente de um ou mais fatores, tais como fatores de trabalho, sociais, culturais, de personalidade e de

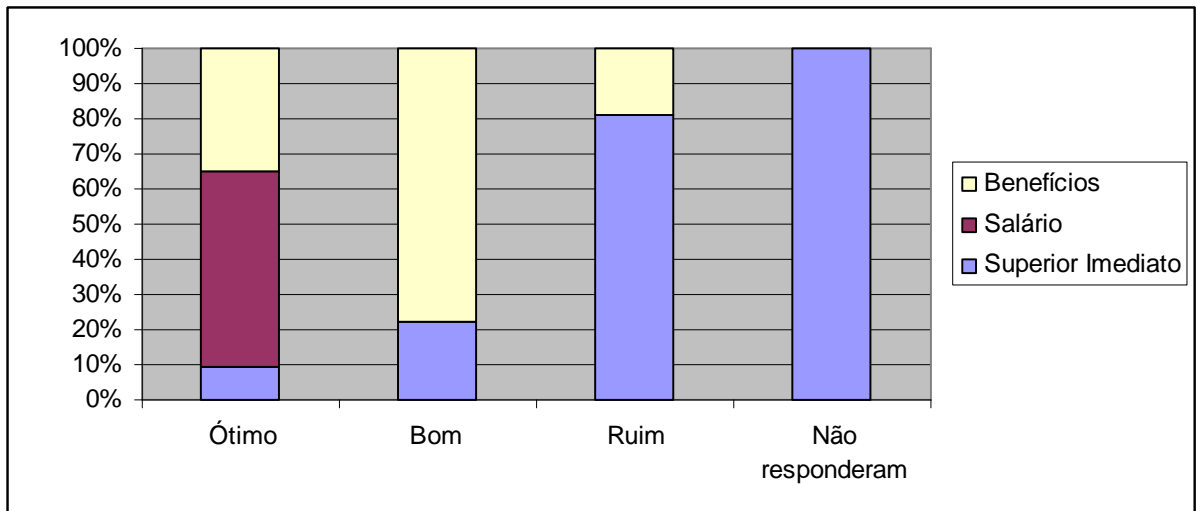
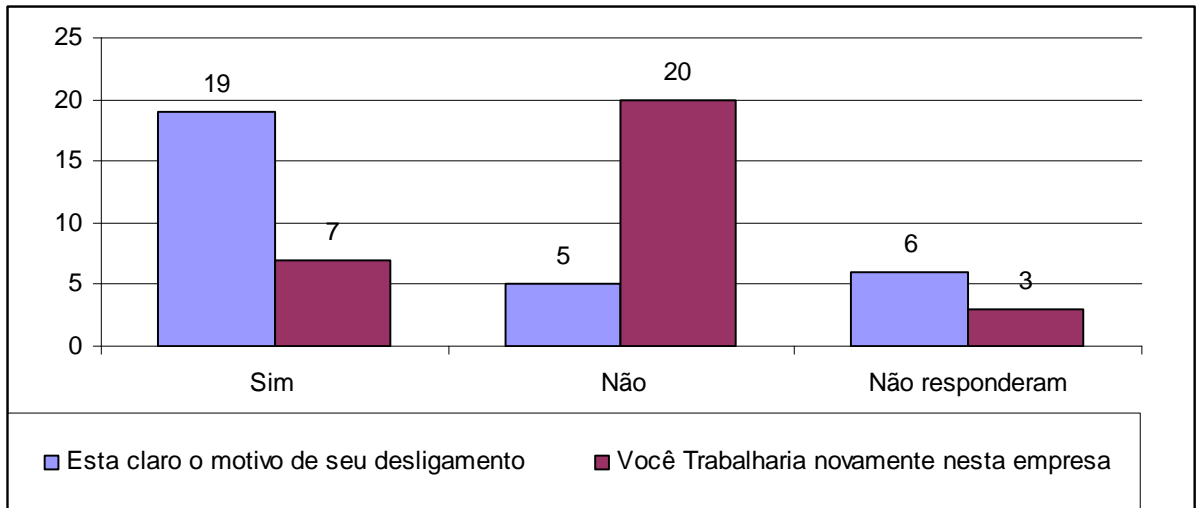
doenças. O referido autor alerta que não parece existir uma relação precisa de causa e efeito, mas um conjunto de variáveis que podem levar ao absenteísmo.

9. DADOS COLETADOS NA PESQUISA DE CAMPO

Pesquisa foi realizada no ato da rescisão, com a área de Departamento Pessoal que não tem ligação direta com os colaboradores, de forma que não interferisse na opinião e/ou resultado da pesquisa. Ela foi realizada no período de 01 de janeiro de 2013 até 30 junho de 2013, com 30 colaboradores. Abaixo segue tabulação dos dados:

1 – parte	Sim	Não	Não responderam
Esta claro o motivo de seu desligamento	19	5	6
Você Trabalharia novamente nesta empresa	7	20	3

2 - parte	Ótimo	Bom	Indiferente	Ruim	Não responderam
Relacionamento Interpessoal	22	5	0	3	0
Recursos Físicos, materiais e tecnológicos	3	18	2	3	4
Normas e Valores	12	1	5	0	12
Superior Imediato	5	2	0	17	6
Direção Imediata	4	3	3	5	15
Oportunidade de crescimento	7	10	1	9	3
Treinamento	23	4	0	2	1
Salário	30	0	0	0	0
Benefícios	19	7	0	4	0



10. OTIMIZANDO RESULTADOS

Segundo o site “revista você RH acessado em 10 de outubro 2013:

“A gestão do conhecimento pode ser de grande valia, pois contribui para a geração de valor, otimização das operações e para melhora do atendimento ao cliente final. Por isso deve ser aplicado nas empresas. Uma vez disseminado, o conhecimento pode ser retido por outros colaboradores, a fim de gerar resultados sempre superiores aos do passado. É preciso reconhecer e disseminar esse conhecimento para que a empresa esteja sempre evoluindo. É algo contínuo.”

Verificou-se através da pesquisa que existe uma grande relação de insatisfação com a empresa, calcada na postura da gestão atual. Para tanto, é necessário otimizar os resultados.

Segundo, Amaru (1986, p.2):

“Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto as oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas.”

Um outro ponto fundamental mencionado por Tourinho (1981) e que se constata na prática, é a dificuldade de anuência da chefia com a liderança, pois o chefe tem a obrigação de defender os interesses da empresa, já o líder volta-se ao desejo intenso de alcançar um objetivo, um alvo, um fim para o seu grupo.

O papel do líder da tarefa de um grupo é muito atraente, porque possui as habilidades e competências que o grupo dá alto valor, embora, muitas vezes não seja acessível aos subordinados.

Segundo Shepherd (1969, p.83):

“O líder-emocional é altamente acessível, porque os outros sentem que ele é uma pessoa à qual podem queixar-se, lamuriar-se, demonstrar afeição, ou, por quaisquer outros modos, demonstrar seus sentimentos; mais atraente do que outros membros do grupo, embora não tanto quanto o líder da tarefa.”

De acordo com Parker (1995, p.110) o líder tem que ficar atento de vez que: "entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão à inabilidade desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe".

11. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou identificar o motivo do alto número de absenteísmo e turnover em um determinado restaurante que atua em uma multinacional de eletrodomésticos da linha branca. Acreditava-se inicialmente que este alto índice estava ligado à forma de gestão que ali existia, mas além deste aspecto era necessários verificar todo o contexto ligado à empresa para obter-se com mais precisão o real motivo do problema em análise.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa de campo, após a aplicação de questionário que envolveu diversos fatores, identificou-se que existe uma forte relação com a metodologia aplicada na gestão de pessoas. Todos os entrevistados consideram que o salário é ótimo, todavia, 66,66% não voltaria a trabalhar na empresa, mesmo com o salário acima do valor de mercado e ainda destes entrevistados 56% informaram que a relação com o superior imediato era ruim.

Desta forma, entende-se que um trabalho de melhoria junto ao gestor deste restaurante deve ocorrer.

Assim, a gestão do conhecimento estará diretamente ligada à administração dos resultados da organização, sendo que as informações devem ser claras e disseminadas a todos os funcionários da empresa.

Em resumo, é necessário a organização treinar os seus colaboradores de todos os níveis hierárquicos nas técnicas e nos processos de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMARU, M. A. C. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COUTO, H.A. **Temas de saúde ocupacional**: coletânea dos cadernos ERGO. Belo Horizonte: ERGO, 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1996.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEE, J.B.; ERICKSEN, L.R. . **The effects of a policy change on three types of absence**. J.Nurs. ADM . Billerica ,1990

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**.1943. *Psychological Review*, 50(4), 370–96. Disponível em <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> Acesso em 01/08/2013.

MILKOVICH, T. George / Bordreau, W. Jonh. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARKER G. M. **O Poder das Equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.- Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990

SHEPHERD, C. R. **Pequenos Grupos: Perspectivas Sociológicas**. Tradução: Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1969.

SOUZA, Luís Fernando Quinteiro de. **Absenteísmo no serviço público**. Jus Navigandi,Teresina, ano11,n.1234.2006. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9204>. Acesso em 10/08/2013.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1º ed., 1998.

TERRA, Jose Claudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: grandes desafios empresarias**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOURINHO, N. Chefia. **Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

WEBER, Max (1997). **Conceitos Sociológicos Fundamentais**. Lisboa: Edições 70, Lda. (tradução do 1º capítulo da obra *Economia e Sociedade*, 1ª edição em alemão em 1922).

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/#>

Acesso em 11/08/2013.

<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/absenteismo-e-presenteismo-na-empresa/43969/> Acesso em 25/10/2013.

<http://www.dicionariodoaurelio.com/Conhecimento.html> Acesso em 21/07/2013.

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 01/08/2013.

<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/a-importancia-da-gestao-do-conhecimento>

Acesso em 10/10/2013.