

Abordagens da aprendizagem no contexto organizacional

Márcia Bruni, João Batista Turrioni, Rita de Cássia Trindade Stano,
Universidade Federal de Itajubá
{mbruni@uol.com.br, turrioni@unifei.br, trindade@unifei.br}

Resumo

Este artigo se propõe a analisar a importância dos processos de aprendizagem organizacional como diferencial competitivo das empresas que buscam sua permanência e perpetuação no mercado. Destaca programas de treinamento e desenvolvimento como ferramentas que impulsionam as empresas na busca das competências e conhecimentos necessários para capacitar seus funcionários diante dos novos desafios. Discute as abordagens de Chris Argyris, Donald Schön, Peter Senge e David Garvin no que se refere aos princípios das organizações que aprendem. Conclui-se, apoiado na teoria de Peter F. Drucker, que a organização que busca o constante desenvolvimento de seu capital humano tem muito mais chances de reconhecimento interno, produtividade e sucesso competitivo.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional; Organizações que aprendem; Programas de treinamento e desenvolvimento.

1. Introdução

Em um ambiente empresarial sempre mutável, globalizado e tecnologicamente exigente, assegurar capital intelectual é fator determinante de competitividade e sobrevivência das organizações.

As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir com eficácia os negócios da organização.

O desenvolvimento das competências individuais neste cenário tornou-se uma condição vital de modo a assegurar a criação de novas idéias, produtos e serviços que permitirão á empresa uma posição de destaque no mercado.

No estudo das organizações de aprendizado, novas tecnologias são geradas e deverão ser rapidamente disseminadas por toda a empresa, elevando o capital intelectual.

Este artigo propõe uma reflexão sobre os processos de aprendizagem organizacional uma vez que as medidas tradicionais de sucesso, focadas no fator econômico (lucratividade, desempenho econômico) agora caminham juntas com medidas que se referem ao capital intelectual.

Não menosprezando a importância do desempenho financeiro das organizações, Kaplan e Norton (1996) desenvolveram uma ferramenta de ação estratégica, o Balanced Scorecard, que propõe novos vetores de desempenho que abrangem, além da perspectiva financeira, também a perspectiva do cliente, a interna e a da inovação e aprendizado organizacional, foco de estudo deste trabalho.

Uma organização que aprende e dissemina rápido as informações que produz, estará mais apta a transformações e, desta forma, terá mais chance de sobreviver no cenário atual.

2. Aprendizagem

2.1. Conceito de Aprendizagem

A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência do homem ao longo de toda a sua existência. Através dela os seres humanos garantem sua sobrevivência e adaptabilidade ao meio ambiente, bem como seu desenvolvimento e expectativas de crescimento pessoal.

O termo aprendizagem em geral vem associado ao ato de aprender (Aurélio). Acredita-se, porém que o aprendizado ocorra quando, como resultado de uma experiência, são feitas

conexões no cérebro que permitem ao indivíduo alguma forma de associação entre os eventos do mundo à sua volta.

2.2. A importância da Aprendizagem na era da Gestão do Conhecimento

Há 58 anos atrás, em seu livro “The Landmarks of Tomorrow”, Peter Drucker utilizou-se do termo “Era do Conhecimento” como maneira de prever as mudanças que ocorreriam nas organizações contemporâneas.

O conceito gestão do conhecimento surgiu no início da década de 90.

O consultor Karl Erik Sveiby é considerado o pai do conceito “Knowledge organizations” ou organizações do conhecimento. (HSM Management, 2000).

Um das premissas para a prática da gestão do conhecimento citada por Louisa Wah, em uma entrevista à HSM Management (2000), é criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

O aprendizado acontece quando ocorre uma mudança de comportamento em resposta a uma experiência anterior. Muda-se então o repertório de ações do indivíduo não somente porque este amadureceu ou tornou-se adulto, muito embora isto ocorra, mas sim a mudança ocorreu como resultado da vivência e experimentação.

De nada valeria porém, se um aprendizado se desse de maneira isolada, pois se isto acontecesse, o indivíduo precisaria de um número infinito de experiências que permitisse até mesmo a sobrevivência. O conceito de aprendizagem então envolve além da aquisição e retenção, a possibilidade de generalização e transferência.

2.3. Generalização e Transferência

O processo de transferência de aprendizagem é verificado em situações onde o comportamento se manifesta em ocasiões distintas daquelas onde se deu a aquisição. Um exemplo disso: em um curso de mergulho, o indivíduo aprende a respirar com garrafas de oxigênio primeiramente em uma piscina, simulando uma situação de mergulho marinho e mais tarde é capaz de mergulhar em mar aberto utilizando o mesmo equipamento.

Este é um exemplo de transferência lateral, que se refere a um tipo especial de generalização (mesmo grau de complexidade).

A transferência vertical acena para o indivíduo a possibilidade de aprender capacidade de maior complexidade a partir de atividade mais simples. Um exemplo disso é que se aprendemos a nos equilibrar em uma bicicleta, podemos muito bem pilotar motocicletas futuramente.

O conceito de generalização em um processo de aprendizagem se refere ao grau ou intensidade em que os comportamentos adquiridos são praticados. A retenção é definida como uma duração (tempo) em que esses novos comportamentos (aprendidos) são usados e praticados.

No ambiente organizacional esses conceitos são muito relevantes e deles dependem o desempenho eficaz do trabalhador.

O verdadeiro líder deverá atuar como gestor intelectual de sua equipe e, conseqüentemente passará a influenciar de maneira positiva a cultura organizacional, provocando uma onda de aquisição, manutenção e transferência do conhecimento que darão sustentabilidade a empresa no sentido de perpetuação.

“As empresas da era da informação serão bem sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais (...).

A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.”

KAPLAN e NORTON (1996)

“*Todo o aprendizado relaciona-se à ação. O aprendizado nunca ocorre exclusivamente através do estudo passivo*”.

PETER SENGE, 2003

O modelo de aprendizagem proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), baseia-se no pressuposto de que o conhecimento é criado e expandido através da interação pessoal entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

- ✓ Conhecimento tácito: algo difícil de ser formalizado e comunicado aos outros.
- ✓ Conhecimento explícito: formal e sistemático, fácil de ser comunicado aos outros.

Assim, primeiro o conhecimento tácito passa da forma individual para a coletiva (socialização). É importante ressaltar que o conhecimento tácito também requer aprendizado, interação social e experiência para ser transferido. Segundo, o tácito coletivo é explicitado (externalização).

O conhecimento codificado é mais facilmente compartilhado, pois ele representa “informação” que pode ser transferida a um grande número de pessoas através da infraestrutura de informação.

Finalmente, os indivíduos internalizam o conhecimento explícito e, desta forma, ampliam seu repertório de conhecimento tácito. Assim, a “espiral do conhecimento” começa novamente.

Com base na diferenciação entre conhecimento tácito e explícito, os autores propõem os seguintes processos de aprendizagem:

- ✓ Do tácito para tácito (socialização)
- ✓ Do tácito para explícito (externalização)
- ✓ Do explícito para explícito (combinação)
- ✓ Do explícito para tácito (internalização)

No cenário organizacional todo esse processo dá-se através da interação entre pessoas x pessoas e entre pessoas x ambiente. Para Nonaka e Takeuchi (1997) “*O verdadeiro contexto no qual ocorre grande parte da conversão do conhecimento é o nível de equipe*”.

Programas de treinamento e desenvolvimento poderão ser mais eficazes em termos de transferência, na medida em que o indivíduo possa experimentar situações diferentes (áreas, cargos, tarefa) onde o aprendizado anterior possa ser aplicado e generalizado.

Entretanto, muitas vezes a estrutura organizacional relativa aos cargos é pouco flexível dificultando este tipo de ocorrência.

Nas organizações a preocupação recai em dois tipos de transferência de conhecimento. Um que diz respeito ao desempenho organizacional como um todo e outro que visa desenvolver o indivíduo treinado.

No que se refere ao tema aprendizagem no contexto organizacional existem duas vertentes sobre o tema.

A primeira diz respeito à *aprendizagem organizacional*, aquela que visa o desenvolvimento das pessoas com o objetivo de tornar a organização mais competitiva e preparada para novos desafios; e a segunda fala da concepção das *organizações que aprendem* que são ações orientadas para a transformação no ambiente organizacional.

3. Aprendizagem Organizacional

3.1. Conceito

Uma das primeiras abordagens sobre o tema foi discutida por Nolan *et al.* (1993), que já nesta época pregava que em um cenário de constantes mudanças, para que uma organização tivesse

sucesso ao definir seu futuro, era necessário desenvolver programas que permitisse à organização aprender de maneira eficiente e constante.

A competição obrigaria as empresas a constantes mudanças e em meio a estes ajustes, a organização deveria avaliar seus procedimentos de modo a determinar o que estava funcionando e o que não estava. Deveria determinar o que seria trabalhado e o que não deveria. Deste modo, a empresa construiria um novo ciclo de aprendizado.

Os mesmos autores pregavam a idéia de que processo de aprendizagem organizacional quando bem conduzido, despertava nos colaboradores a motivação em aprender cada vez mais e melhor o seu trabalho.

Garvin (1993) afirma que atividades relacionadas à aprendizagem conduzem as empresas a um patamar mais elevado no nível de inteligência. E, uma organização mais inteligente facilita a aprendizagem de seus colaboradores e estará em constante transformação, uma vez que incentiva seus membros a buscar novas respostas, pensando e descobrindo uma maneira de melhorar o desempenho da empresa como um todo.

Neste processo os erros são interpretados como uma oportunidade real de aprendizado.

Para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional é um processo detectar e corrigir erros. O erro é visto como desvio cometido entre as intenções e o que de fato aconteceu.

“Aprendizagem Organizacional é um processo de detecção e correção de erros”

ARGYRIS e SCHÖN (1996)

Esses autores propõem dois tipos de aprendizagem. O primeiro chama-se *aprendizagem do único laço* (single loop learning). Este tipo de aprendizagem ocorre quando a identificação e ação corretiva de determinado erro permitem a organização manter suas atuais políticas.

Quando, no entanto, um erro é identificado e corrigido de modo a envolver modificações em normas políticas e objetivos fundamentais da organização, ocorre um processo de aprendizado que o autor denominou de *aprendizado de duplo laço* (double loop learning).

Para Argyris (1977), a empresa consegue detectar e corrigir um erro tanto no primeiro modo, quanto no segundo, porém apenas nos processos de duplo laço é que as organizações irão revisar seus princípios e implementar as mudanças necessárias para acomodar os novos conceitos aprendidos.

O aprendizado do laço simples então, é usado para manutenção do conhecimento.

Os profissionais com alto nível de competência são os mais hábeis nos processos de aprendizagem de laço simples. Isto porque, pelo elevado grau de especialização tornam-se muito bons naquilo que fazem e assim, raramente erram. E, se não erram, não conseguem aprender com seus erros.

Esses profissionais, segundo Argyris (1991), frequentemente são muito ruins na aprendizagem de laço duplo, pois, quando cometem algum erro, a maioria torna-se defensiva, eximem-se da culpa e buscam desculpas que justifiquem suas falhas de modo a não se tornarem alvo de críticas. Posturas defensivas bloqueiam o aprendizado.

O aprendizado de laço duplo permite a empresa a questionar o que aprende e a revisar seus princípios, e é ideal para os casos que envolvem mudanças organizacionais.

Este nível constante de “alerta” que os executivos de hoje sofrem devido à pressão geram muitas vezes, padrões sutis de raciocínio e comportamento que reforçam os mecanismos de funcionamento dos “modelos mentais” proposto por Senge (2003).

3.2. Treinamento e Desenvolvimento

Chegamos ao século XXI com um cenário organizacional bastante peculiar. As empresas que buscam sua perpetuação investem cada vez mais em seu capital intelectual. Apoiados na informação, a informação e o empreendedorismo tornaram-se o oxigênio das organizações.

Os processos de desenvolvimento das pessoas que no passado era restrito à área de recursos humanos, hoje estão pulverizados em todos os setores diante da importância que o capital

intelectual passou a ter como ferramenta estratégica das organizações no sentido de manterem-se competitivas e ágeis diante da globalização.

“... quanto melhor uma pessoa, organização, indústria ou nação adquirir e aplicar conhecimentos, melhor será sua posição competitiva.

A sociedade do conhecimento irá, inevitavelmente, se tornar muito mais competitiva do que qualquer sociedade que conhecemos – porque com os conhecimentos universalmente acessíveis, não haverá desculpas para o mau desempenho em países pobres, somente países ignorantes. E o mesmo valerá para empresas, indústrias e organizações de todos os tipos e para as pessoas.”

DRUCKER (1996)

Em uma era onde a Gestão de Pessoas e a Gestão do Conhecimento são palavras de ordem e constituem muitas vezes os diferenciais competitivos das organizações, inúmeras são as possibilidades de disseminação de conhecimento dentro do ambiente empresarial.

Ações ligadas a treinamento e desenvolvimento são apenas uma delas. Boletins intranet; grupos de estudos, vídeo conferências, ações de multiplicadores são exemplos de transferência de conhecimentos (forma com que as organizações aprendem e disseminam os conhecimentos).

Cada vez mais as organizações atuais necessitam de colaboradores com alto nível de eficácia que saibam como mobilizar suas competências individuais no sentido de transformá-las em ações e consequentemente resultados positivos.

O termo competência será tratado aqui como a capacidade de cada indivíduo em gerar resultados de acordo com os princípios e valores estabelecidos pela organização na qual ele está inserido, mobilizando suas habilidades, conhecimentos e atitudes.

Embora a aprendizagem organizacional seja um processo muitas vezes espontâneo dentro das organizações, atividades planejadas de transferência de conhecimento são implantadas para agilizar este processo de desenvolvimento das pessoas na busca da competência necessária para que o indivíduo possa gerar respostas organizacionais mais rapidamente.

É o que se chama de **TD&E**, ou seja, *ações de treinamento, desenvolvimento e educação*.

Para Abbad e Borges-Andrade *in* Zanelli (2004), o treinamento tem como objetivo melhorar o desempenho do empregado no cargo que ele ocupa. Educação refere-se a oportunidades oferecidas pela organização para que o funcionário tenha seu potencial desenvolvido por meio de aprendizagem de novas habilidades que o capacitem a ocupar novos cargos e finalmente desenvolvimento que, por sua vez, é um conceito mais abrangente e que diz respeito ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização que viabilizam e favorecem o crescimento pessoal do indivíduo.

4. As Organizações que aprendem

As organizações funcionam como instrumentos capazes de captar e armazenar conhecimentos. Tais conhecimentos podem estar nas mentes de seus colaboradores, documentadas em arquivos, implícitos em objetos utilizados para o desempenho das tarefas ou embutidos em rotinas e práticas.

O conhecimento organizacional pode ser representado por uma teoria da ação que contém as estratégias de ação, os valores que direcionam a sua escolha e os pressupostos, nas quais se baseiam. A teoria pode ser assim representada:

- Situação específica – **S**
- Consequência intencionada – **C**
- Estratégia da ação – **A**

Portanto:
para se produzir a consequência **C**,
na situação **S**,
deve-se então realizar **A**.

A teoria da ação, segundo Argyris e Schön (1996), possui duas formas de serem aplicadas às organizações e/ou aos indivíduos.

1) *teoria proclamada* (espoused theory) : é a teoria formal, explícita, adotada conscientemente e que contém as explicações ou justificativas para um dado padrão de comportamento ou atividade;

2) *teoria aplicada* (theory-in-use): é aquela teoria observada na prática e encontra-se implícito nas estratégias de ação, objetivo, normas, rotinas, padrões de comportamento e atividade.

Muitas vezes, porém, a teoria proclamada não coincide com a teoria aplicada da organização. Procedimentos documentados podem não corresponder com padrões reais de comportamentos.

Isto porque, as organizações são compostas por indivíduos que são influenciados pela cultura vigente e por padrões mutantes de comportamentos.

“As organizações são como um organismo, em que cada célula contém uma imagem particular, parcial e mutante de si mesma em relação ao todo. Como tal organismo, as práticas organizacionais são geradas dessas imagens: suas teorias aplicadas dependem das formas pelas quais seus membros a representam”.

ARGYRIS e SCHÖN, 1996

Para os autores, as organizações são capazes de agir, questionar, adquirir conhecimentos e aprender.

“A aprendizagem organizacional ocorre quando os indivíduos dentro da organização vivenciam uma situação problemática e a questionam em favor desta organização”.

ARGYRIS e SCHÖN, 1996

Os autores ressaltam que o produto do questionamento pode ser traduzido em aprendizado organizacional.

Para Senge (2003), uma organização que aprende nunca é um produto final e sim um processo contínuo. Para este autor o senso de equipe é fundamental para o processo de aprendizagem.

“Aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são as unidades de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é o ponto crucial: se as equipes não tiverem a capacidade de aprender, a organização não terá.”

SENGE (2003)

“Uma organização que aprende é uma organização habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias.”

GARVIN (1993)

4.1. Abordagens de Garvin e Senge

Garvin (1993) destaca as cinco principais habilidades das organizações que aprende:

1. Resolver Problemas Sistematicamente:

- Apoiado em ferramentas de qualidade, tais como PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming e não em conjecturas e suposições.
- Apoiar-se em dados reais.

- Uso de ferramentas estatísticas (histograma, Gráficos de Pareto, correlações, diagramas de causa e efeito) para organizar dados.
2. Experimentação:
 - Pesquisas sistemáticas e teste de novos conhecimentos.
 - Projetos de demonstração.
 3. Aprendizagem através das experiências passadas:
 - Reconhecer o valor do erro produtivo ao invés do sucesso improdutivo

“Quem não conhece o passado está condenado á repeti-lo”
George Santayana
 4. Aprendizagem através da experiência e das melhores práticas de outros:
(Benchmarking)
 - Observar, repetir e adaptar o que dá certo em outras organizações.
 5. Transferência de conhecimento:
 - Capacidade de transferir o conhecimento de maneira rápida e eficaz por toda a organização.

Várias são as alternativas: escrita, oral, programa de rotação de pessoas, treinamentos, etc. Peter Senge, em seu livro “*A quinta Disciplina*”, já dizia em 1990 que as organizações e seus gerentes deveriam adaptar-se constantemente a novas situações para que pudessem sobreviver e prosperar. Pregava que as organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem uma capacidade continua de se adaptar e mudar. Para isso, as pessoas deveriam praticar as cinco disciplinas:

1. Modelos mentais: descartar velhos modos de pensar e adotar novas maneiras de pesquisar, testar e melhorar.
2. Domínio Pessoal: expandir de maneira constante e continuada sua capacidade de criar e inovar. Comunicar-se de maneira transparente sem temer as críticas.
3. Pensamento Sistêmico: pensar de modo sistêmico, buscando relações processuais entre organização e ambiente.
4. Visão Compartilhada: visão comum daquilo que pretendem criar.
5. Aprendizagem em Grupo: trabalhar em equipe de modo a partilhar experiências e conhecimentos tornando as ações mais coordenadas e inovadoras.

Embora a capacidade de criar novos padrões mudando os comportamentos organizacionais através de práticas que incentivam a aprendizagem constante seja responsabilidade de todos, tanto gerentes quanto operadores (gestão de carreiras), na maioria das vezes o processo inicia-se pelo departamento de recursos humanos.

Através de ações estruturadas de desenvolvimento de pessoas, programas de treinamento buscam difundir novos conceitos de modo a incentivar os indivíduos a buscarem novas habilidades, atitudes de maneira a habilitá-las e capacitá-las no desempenho de seu trabalho. Percebe-se, no entanto, que a abordagem de Garvin (1993) refere-se às práticas que as organizações deverão adotar e não princípios e crenças que uma organização voltada para aprendizagem deveria ter.

Nesta abordagem, os princípios de Senge (2003) baseados nas cinco disciplinas atendem de maneira mais objetiva aos propósitos citados por Nonaka (1991), que afirma que o poder do conhecimento provém de valores e crenças, tanto quanto da informação e da lógica.

5. Conclusão

O interesse pelo estudo da aprendizagem organizacional encontra-se atualmente em evidência. Um dos fatores que explica este fato é a crescente demanda por estruturas e sistemas empresariais que sejam mais flexíveis e que reajam rapidamente as constantes mudanças.

Neste cenário a aprendizagem organizacional possui um papel fundamental. Os rápidos avanços tecnológicos obrigam as empresas a se adaptarem e aprenderem a operar de maneira diferente e mais inteligente.

As empresas hoje não podem e nem devem esperar que as práticas do passado garantam sucesso de modo a mantê-las competitivas e viáveis.

Cada vez mais as empresas serão diferenciadas com base naquilo que sabem e o que as fará com que sobrevivam meio a forte concorrência é o conhecimento.

Este mesmo conhecimento que impulsionou as empresas ao longo de suas trajetórias, hoje é visto e administrado como fator principal de competitividade.

Entretanto muito se fala da gestão do conhecimento, inovação e criatividade, mas onde fica a gestão das pessoas?

Sim, porque não se pode falar de conhecimento organizacional sem falar das pessoas que o detém e dissemina por toda a organização, seja por meios formais ou informais.

As pessoas, principais elementos de uma empresa, devem estar preparadas para buscar, obter, administrar, e principalmente transformar informações e dados em ações e resultados.

Para isto necessitam de um ambiente motivacional positivo e aberto às novidades, caso contrário nada irá funcionar.

O grande desafio será de conservar a coerência entre o discurso e a prática nas várias dimensões da gestão do conhecimento. Gerir *conhecimento* significa cada vez mais gerir *pessoas*.

O papel dos recursos humanos é fundamental em todo este processo de aprendizagem organizacional, criando e estimulando políticas e ações que promovam a integração das pessoas tanto no grupo como na empresa, favorecendo os relacionamentos e estimulando os indivíduos na busca do autoconhecimento.

Em muitos artigos lidos e livros consultados para este trabalho, o capital humano foi pouco considerado.

Conhecimento está relacionado com dados e informações, porém está provado que é bem mais do que isso. O conhecimento existe dentro das pessoas, assim, faz parte de um contexto complexo e imprevisível. Outro aspecto importante do conhecimento é a *experiência* que se desenvolve ao longo do tempo. É o conhecimento que o indivíduo adquire através do desempenho de sua função, no dia a dia do trabalho, que não está escrito em nenhum livro, documento ou manual.

Este conhecimento, nascido da experiência, descrito no capítulo 2 como *conhecimento tácito*, o foco principal está no indivíduo que o vivencia e o reproduz através de exemplos, conselhos, orientações, etc.

Tudo isso somado a crenças e valores das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional.

A informação e o conhecimento são sem dúvida armas poderosas em termos de competitividade das organizações atuais. Porém as pessoas são e sempre serão os ativos mais importantes no contexto organizacional.

“Você pode tirar tudo de mim; minhas máquinas e fábricas. Mas devolva-me meus homens e eu construirei tudo de novo”.

Henry Ford

6. Referências

- ARGYRIS, C. Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Vol. 55, nº 5, pp.115-125. 1977.
- ARGYRIS, C. Teaching Smart People how to learn. *Harvard Business Review*, Vol. 69, nº 3, pp.99-109. 1991
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. Organizational Learning II: theory, method and practice. *Reading Addison-Wesley*, pp. 305. 1996.
- BASTOS, A. V.; GONDIN S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens. Artigo enviado pela autora em 21/07/2005 – beloi@ufba.br.
- CERVONE, D. Thinking about self-efficacy. *Behavior Modification*, Vol. 24, nº 1, pp. 30-56. 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- FERNANDEZ, R.; RICO, R., SANMARTIN, R. Organizations as meaning systems: time for clarity. *Psicothema*, Vol. 16, nº 2, pp.222-228. 2004.
- FONTANA, E. La formazione e l' organizzazione che apprende. *Bloom-Frammenti di Organizzazione*, www.bloom.it – Capturado em 30/07/2005.
- FULMER, R. M.; KEYS, J. B. Aprendizado de duas voltas. *HSM Management*, nº 17, Nov/dez, pp. 12-20. 1999.
- GARVIN, D. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Vol. 71, nº 4, pp.78-91. 1993.
- GARVIN, D. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, Vol. 65, nº 5, pp.101-109. 1987.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MELLO GOMES, L.E. *Benchmarking e Aprendizagem Organizacional*. FUMEC-FACE. C/Arte. Belo Horizonte. 2003.
- NOLAN R.L; CROSON, D.C.; SEGER, K.N. The stages theory: a framework for it adoption and Organizational learning. *Havard Business Review* , Vol 71 n.2 1993.
- NONAKA, I. The Knowledge – Creating Company. *Harvard Business Review*, Vol. 69, nº 05, pp.96-104. 1991.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O' DONNELL, K. *As dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. 14. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.
- WAH, L. *Muito além de um modismo*. HSM Management , nº. 22, pp. 66. 2000.
- ZANELLI, J.C., BORGES ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalhos no Brasil*. 14. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.