

Análise e conceituação de organizações que aprendem e aprendizado organizacional – um estudo de caso

Camila Soares Teodoro – Célia Ottoboni
Universidade Federal de Itajubá
{milast8@yahoo.com.br, ottoboni@unifei.edu.br}

1. Introdução

Tradicionalmente, as empresas competiam com base em tecnologia, conhecimentos técnicos, capacidade instalada e atributos relacionados à produção. Porém, com as inúmeras transformações que vem ocorrendo nos últimos anos e a necessidade da mudança organizacional, o capital humano e a liderança intelectual da empresa passaram a ser prioridades organizacionais.

Para que uma empresa seja bem sucedida, são necessárias pessoas com visão estratégica do negócio. Para se desenvolver esta visão estratégica é preciso a introdução de modelos de aprendizado organizacional visando a criação de uma organização que aprende. Neste tipo de organização, todos ensinam e aprendem a todo momento (MORAIS, 1998). As organizações que aprendem devem ser vistas como sistemas onde suas ações levam a criação e compartilhamento de conhecimento entre seus membros (KIENHOLZ, 1999).

O reconhecimento desse fato leva muitas empresas a repensar sobre sua responsabilidade na formação de seus funcionários. A visão do treinamento como sendo periódico e generalizado não existe mais. Hoje as organizações precisam assumir o compromisso de atualizar continuamente as aptidões de seus funcionários (BARTLETT & GHOSHAL, 1998).

Sendo assim, é cada vez maior o número de gestores interessados em compreender e fortalecer a capacidade de aprendizagem de suas organizações. Há uma preocupação crescente na transformação das organizações em lugares onde se ensina e se aprende continuamente e esse processo deve envolver todos os integrantes da empresa (JÚNIOR & VASCONCELOS, 2005).

Neste artigo, discutem-se duas grandes vertentes de estudo e pesquisa sobre a aprendizagem dentro de uma organização. A primeira é a vertente das organizações que aprendem, que é estudada sobretudo por pesquisadores orientados para a transformação organizacional. Já a segunda, a vertente do aprendizado organizacional, é representada principalmente por pesquisadores acadêmicos. Para esta discussão, primeiramente fez-se uma pesquisa bibliográfica para se levantar a definição destes dois termos e as diferenças entre estas duas vertentes de pesquisa. Depois, utilizou-se de um estudo de caso desenvolvido por Bartlett e Ghoshal para identificar se a empresa estudada somente utiliza o aprendizado organizacional ou se ela pode ser considerada uma organização que aprende.

2. Organizações que aprendem (*Learning Organization*)

Não existe um consenso sobre o que define uma organização que aprende. Porém, algumas tentativas de delimitação conceitual são apresentadas a seguir.

Para Peters *apud* Morais (1998), a definição de organização que aprende é uma estrutura e uma filosofia para institucionalizar e sistematizar a contínua aprendizagem, o melhoramento contínuo e a contínua revitalização.

Já para Morais (1998), *learning organization* é uma nova opção em tecnologia gerencial que pretende suprir as constantes mudanças nas organizações e que está sendo apresentada como um novo estilo de administração: a administração por aprendizagem. A idéia de organização que aprende é uma visão idealista na qual muitas organizações aspiram.

Senge (1990) define as *learning organizations* como organizações onde:

“(...) as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.” (Senge, 1990, p. 11).

O mesmo autor também acredita que as organizações só vão aprender se os seus funcionários aprenderem. Para Senge (1990), o aprendizado individual não garante o aprendizado da organização, mas sem o aprendizado individual não ocorre o aprendizado organizacional. Cabe acrescentar que, para a finalidade deste artigo, será utilizada a definição de organização que aprende defendida por Senge.

Por outro lado, existem autores que discordam dos conceitos apresentados acima. Alliprandini *apud* Morais (1998) acredita que:

“Organização de aprendizagem é por si só um conceito, muito mais próximo da filosofia que das técnicas, não podendo ser tratada como uma abordagem para melhorar as empresas. É um conceito que vem sendo desenvolvido há mais de 50 anos e requer a conscientização de que não existe fim, pois a ação e a reação advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no indivíduo, fazem parte do processo de aprendizagem”.

Aparentemente, a discussão conceitual de uma *learning organization* é meramente filosófica e longe das reais necessidades das empresas (MORAIS, 1998). Porém, para que uma empresa se torne uma organização que aprende, os funcionários devem ser respeitados em sua individualidade e autonomia para desenvolver um trabalho de excelência. Isso irá motivá-lo para obter mais conhecimentos e aprender continuamente, já que este terá liberdade de resolver problemas (JÚNIOR & VASCONCELOS, 2005).

Contudo, somente o respeito às individualidades dos funcionários não é suficiente para motivá-los a mudar. Isso ocorre pois, segundo Schein (1997), uma dificuldade na obtenção de uma organização que aprende é que as pessoas apresentam uma resistência normal a mudanças. Esta resistência ocorre pois, normalmente, os indivíduos possuem dois tipos de medo. O primeiro é o medo de perder o emprego, que está relacionado a necessidade de sobrevivência. Já o segundo, é o medo da mudança. Muitas pessoas ainda acham que se mudarem sua forma de trabalhar irão perder sua identidade e o seu senso de competência.

Outra dificuldade de se desenvolver uma organização que aprende é o desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder. Também é difícil fazer que as pessoas aceitem a responsabilidade por questões das quais têm um controle limitado (Bartlett & Ghoshal, 1998).

3. Aprendizado Organizacional (*Organizational Learning*)

A expressão aprendizado organizacional na verdade é uma metáfora, recurso de linguagem que permite antropomorfizar as organizações, atribuindo-lhes características humanas. Essa metáfora permite analisar as organizações em relação ao conhecimento e ao processo do conhecimento (BASTOS *et al*, 2004).

Da mesma forma que ocorre com as organizações que aprendem, há ampla diversidade de definições de aprendizado organizacional. Alguns autores falam da aprendizagem de indivíduos nas organizações considerando esse fenômeno como sendo individual. Há, porém, autores que defendem que as organizações, também possuem mecanismos de busca, acesso, estoque e uso do conhecimento gerado por seus funcionários. Dessa forma, pode-se falar em uma aprendizagem da organização (BASTOS *et al*, 2004).

Os autores que restringem a aprendizagem ao nível **individual** acreditam que o indivíduo age e aprende na organização. Sendo assim, ele é a fonte primária de aprendizagem. Ou seja, são as pessoas que criam as formas ou estruturas organizacionais que permitem a aprendizagem. Já aqueles que enfatizam a **organização**, ao contrário, destacam o fato de que a aprendizagem organizacional vai além da simples soma das aprendizagens individuais. Embora seja correto dizer que a organização não aprende sem os indivíduos, ela pode

aprender independentemente de um indivíduo particular. Isso deixa transparecer relativa independência entre estes dois fenômenos, o foco conceitual no indivíduo e o foco conceitual na organização (BASTOS *et al*, 2004).

Algumas definições de aprendizagem organizacional se encontram na tabela a seguir:

Definições de Aprendizagem Organizacional		
Definição	Nível da Análise	Autor
"...crescimento de <i>insights</i> e de reestruturações bem-sucedidas de problemas organizacionais, provenientes de indivíduos que exercem papéis decisivos na estrutura e nos resultados da organização."	Individual	Simon <i>apud</i> Bastos <i>et al</i> 2004
"...aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização".	Individual	Guns (1998)
"...aquisição, sustentação e mudança de significados intersubjetivos através da expressão e transmissão de ações coletivas de grupo."	Grupal	Cook e Yanow <i>apud</i> Bastos <i>et al</i> 2004
"...a capacidade, conjunto de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento."	Organizacional	DiBella <i>et al</i> <i>apud</i> Bastos <i>et al</i> 2004
"...processo pelo qual a base de conhecimento organizacional é constituída e desenvolvida (...)."	Organizacional	Shrivastava <i>apud</i> Bastos <i>et al</i> 2004

Fonte: Adaptado de Tsang *apud* Bastos *et al*, 2004 e complementado.

Tabela 1 – Definições de Aprendizagem Organizacional

Para a finalidade deste artigo, será utilizada a definição do termo aprendizado organizacional proposta por Guns que se encontra na tabela acima.

4. Organizações que aprendem X Aprendizado Organizacional

Como visto anteriormente, a literatura sobre a aprendizagem em organizações subdivide-se em duas vertentes. A vertente da aprendizagem organizacional é apoiada em resultados de pesquisas e preocupada em encontrar respostas para as questões: o que é a aprendizagem, quem aprende, qual o conteúdo do que é aprendido, quais são os mecanismos de promoção da aprendizagem, como ela ocorre e o que provoca nas organizações (Prange *apud* Guimarães, 2004). Já a segunda vertente, a das organizações que aprendem, está sendo desenvolvida principalmente por pesquisadores e consultores que estão orientados para a transformação organizacional (BASTOS *et al*, 2004).

Como as duas abordagens tratam a aprendizagem nas organizações de forma distinta, é importante diferenciar os termos aprendizagem organizacional e organização que aprende. Muitos autores simplesmente ignoram a diferença entre estes dois termos e os utilizam indiscriminadamente, como Júnior & Vasconcelos e Bartlett & Ghoshal. Porém, para Bastos *et al* (2004), tanto a vertente das organizações que aprendem como a vertente do aprendizado organizacional tratam do mesmo fenômeno a partir de óticas e interesses distintos.

Outra diferença destas duas vertentes é que, no estudo das organizações que aprendem, o foco está em questionamentos do tipo “o que” e descreve os sistemas, características e princípios da organização que aprende como uma entidade coletiva. Já a aprendizagem organizacional, trata do “como” a aprendizagem na organização acontece, ou seja, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento. Simplificando, a

organização que aprende tem uma perspectiva descritiva e a aprendizagem organizacional uma perspectiva processual (BITENCOURT, 2000). Segundo Marquardt *apud* Bitencourt (2000), a aprendizagem organizacional é uma das dimensões, um elemento da organização que aprende.

De forma similar, Tsang *apud* Bastos *et al* (2004), acredita que a vertente da aprendizagem organizacional tem como principal objetivo à descrição de como a organização aprende, ou seja, focaliza as habilidades e os processos de construção e utilização do conhecimento. Já a vertente das organizações que aprendem, tem foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação que permitem identificar e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem. Estes processos devem ser transcritos através de normas que definam o que a organização deve fazer para aprender (BASTOS *et al*, 2004).

Já segundo Schein (1997), a principal diferença entre estas duas vertentes é que o aprendizado organizacional é o aprendizado individual e em grupos **na** organização. Já as organizações que aprendem são caracterizadas pelo aprendizado **através** da organização, como um sistema integrado.

Para melhor diferenciar estas duas vertentes criou-se a seguinte tabela com as principais diferenças entre a organização que aprende e o aprendizado organizacional baseado no estudo de vários autores:

Principais diferenças entre a organização que aprende e o aprendizado organizacional		
Itens	Organização que aprende	Aprendizado organizacional
Público alvo	Gestores.	Acadêmicos.
Desenvolvimento	Desenvolvidas por pesquisadores e consultores que estão orientados para a transformação organizacional.	Representado principalmente por pesquisadores.
Finalidade	Mudar e prescrever.	Compreender e analisar.
Natureza	Natureza mais descritiva.	Natureza mais processual.
Foco	Questionamentos do tipo “o que”, descrevendo os sistemas, características e princípios da organização que aprende como uma entidade coletiva.	Questionamentos do tipo “como” a aprendizagem na organização acontece, ou seja, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento.
Objetivo	Ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação que permitem identificar e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem.	Descrição de como a organização aprende através de uma reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem na organização.
Organização	Aprendizado através da organização , como um sistema integrado.	Aprendizado individual e em grupos na organização .

Tabela 2 – Principais diferenças entre a organização que aprende e o aprendizado organizacional

Ainda, é importante salientar que a organização que aprende e o aprendizado organizacional podem e devem coexistir. Para uma organização que aprende ser efetiva é preciso um ciclo de aprendizado que inclui o aprendizado organizacional (GORELICK, 2005).

5. Estudo de caso - Skandia

Com o objetivo de identificar se ocorreu apenas o aprendizado organizacional ou se a empresa estudada pode ser considerada uma organização que aprende, descreve-se nos próximos parágrafos um estudo de caso realizado por Bartlett & Ghoshal. Estes autores realizaram este estudo durante seis anos com vinte empresas que adotam o “aprendizado organizacional” (termo utilizado pelos autores). Dentre elas, pode-se destacar a Skandia, a Microsoft, a Intel, a Cyprus, a ISS e a McKinsey. Essa identificação é importante pois, no estudo realizado por Bartlett & Ghoshal, os termos aprendizagem organizacional e *learning organization* são utilizados indiscriminadamente.

Nos próximos parágrafos serão usados estes dois termos da mesma forma que Bartlett & Ghoshal utilizaram em seu estudo. Somente após a descrição do estudo de caso será feita a análise se a empresa estudada é uma *learning organization* ou se ocorreu apenas o aprendizado organizacional.

Segundo Bartlett & Ghoshal (1998), a Era do Planejamento Estratégico está se transformando rapidamente na Era do **Aprendizado Organizacional**. Uma empresa que ilustra esta tendência é a Skandia, uma companhia de seguros da Suécia que movimenta US\$ 8 bilhões por ano. Esta empresa acabou com seu tradicional conservadorismo ao reconhecer que precisava mudar sua estratégia de competição. A Skandia optou por competir menos através na defesa de sua posição no mercado e mais com base na capacidade da empresa de se adaptar e aprender rapidamente com suas operações mundiais.

O que proporcionou a expressiva expansão da Skandia foi sua divisão AFS (de seguros e serviços financeiros). Esta empresa, apesar de recém formada, se transformou na geradora de 85% dos lucros operacionais da empresa e de quase 50% das receitas da companhia em menos de dez anos.

O sucesso desta empresa é atribuído a três fatores relacionados com a capacidade de integração e alavancagem do conhecimento, que é uma das características mais marcantes de uma *learning organization*. São eles:

1- A Skandia estava muito à frente das organizações convencionais em termos de tempo e esforço para atrair, manter e desenvolver seus funcionários mais competentes.

2- A Skandia investiu muito na criação das ferramentas e processos necessários para dar apoio a fluxos horizontais de conhecimento. Estes fluxos melhoram o conhecimento individual e fazem com que os funcionários entrem em um processo coletivo de troca de aprendizado.

3- A Skandia criou um sentimento de confiança que passou a ser a base do desenvolvimento da capacidade individual e do **aprendizado organizacional**.

Para ilustrar este sentimento de confiança que foi criado na empresa, cita-se a atitude do executivo Jan Carendi. Ele viajava 200 dias por ano e mantinha contato regular com o seu pessoal em todas as operações da Skandia espalhadas pelo mundo. Para passar uma mensagem de abertura e interesse, ele costumava questionar tudo e todos. Carendi também era incapaz de esconder seu ponto de vista ou guardar informações, o que criou base para o relacionamento de confiança que ele mantinha com toda a sua equipe de executivos.

Já para ilustrar como a Skandia estava à frente das outras organizações em termo de seus esforços para desenvolver funcionários, cita-se a criação da *Skandia Future Center*. Esta é uma organização virtual que foi constituída inicialmente em torno de cinco “equipes do futuro”, destinadas a desafiar e desenvolver funcionários com alto potencial. As equipes eram compostas por cinco membros, que eram escolhidos em toda a organização. Cada equipe era responsável por uma questão de grande importância para o futuro da Skandia, como por exemplo, o futuro da tecnologia da informação. Este processo ampliou o horizonte da empresa e foi altamente motivador para as pessoas envolvidas. Outro resultado positivo foi o lançamento de várias novas iniciativas empresariais importantes, como o fornecimento de serviços por canais eletrônicos.

Com estas características, a tomada de decisões na Skandia se tornou um processo aberto, transparente e que convida à participação da diretoria. Dessa forma, quando alguma questão exigia uma ação integrada, funcionários de qualquer parte da organização podiam indicar candidatos ou se oferecer para trabalhar na resolução do problema.

Um executivo sênior da Skandia falou sobre o sentimento geral da empresa:

"Não nos referimos a Estocolmo como a matriz. O poder intelectual está em campo. O papel do escritório central é ser o coração da empresa, guardando os valores e ajudando a bombear informações - nosso sangue e oxigênio - para toda a organização".

Para resumir as mudanças ocorridas na Skandia, criou-se a seguinte tabela:

Principais mudanças ocorridas na Skandia	
Competição	Baseada na capacidade de se adaptar e aprender rapidamente com suas operações mundiais.
Manutenção e desenvolvimento de funcionário	O tempo e o esforço para atrair, manter e desenvolver os funcionários mais competentes se tornou uma vantagem competitiva. Criação da <i>Skandia Future Center</i> .
Ferramentas e processos	Investimento na criação de ferramentas e processos para dar apoio a fluxos horizontais de conhecimento.
Sentimento de confiança	Criação de um sentimento de confiança que passou a ser a base do desenvolvimento da capacidade individual e do aprendizado organizacional.
Novas iniciativas empresariais	Exemplo: fornecimento de serviços por canais eletrônicos.
Tomada de decisão	Processo aberto, transparente e que convida à participação da diretoria.
Relacionamento matriz e filial	Os executivos vêm a matriz e as filiais de forma igualitária. A matriz apenas tem o papel de manter os valores da empresa e divulgar as informações importantes para toda a organização.

Tabela 3 – Principais mudanças ocorridas na Skandia

Com base nestas informações, verifica-se que a empresa Skandia se assemelha a uma organização que aprende. Isso porque os gestores desta empresa estão orientados para a transformação organizacional. Esta característica é claramente vista na mudança do foco de competição da empresa. Antes deste processo de mudança a empresa era conservadora e competia com base na defesa da sua posição de mercado. Hoje a empresa compete com base na sua capacidade de adaptação e aprendizado rápido com suas operações mundiais.

Como visto anteriormente, o objetivo de uma organização que aprende é o ajuste de ferramentas metodológicas para o diagnóstico e avaliação dos processos de aprendizagem. E foi isso que a Skandia fez. Ela investiu na criação das ferramentas e processos necessários para dar apoio a fluxos horizontais de conhecimento. Isto aprimorou o conhecimento individual e fez com que os funcionários entrassem em um processo coletivo de troca de aprendizado.

Mas, como visto anteriormente, a organização que aprende abrange o aprendizado organizacional e estas duas vertentes podem e devem coexistir em uma organização. Desta forma, percebe-se também elementos de aprendizado organizacional na empresa estudada.

Um fato que demonstra que a Skandia também utilizou o aprendizado organizacional foi a sua preocupação com o tempo e esforço necessário para manter e desenvolver seus funcionários mais competentes. Esta preocupação levou a criação da *Skandia Future Center*. Como visto, uma das características do aprendizado organizacional é o aprendizado individual

e em grupos na organização e foi isso que a Skandia fez ao se preocupar com o desenvolvimento de seu pessoal.

Em síntese, pode-se afirmar que a Skandia se assemelha a uma organização que aprende. Isto porque, com as mudanças ocorridas na empresa, ela passou a apresentar características de uma organização que aprende. Dentre estas características apresentadas, podemos destacar que os seus gestores estão orientados para a mudança organizacional e que ela ajustou suas ferramentas metodológicas para avaliação dos processos de aprendizagem. Também se pode afirmar que esta empresa utiliza o aprendizado organizacional. Isto demonstra que Gorelick (2005) estava certo ao afirmar que, para uma organização que aprende ser efetiva, é preciso um ciclo de aprendizado que inclui o aprendizado organizacional.

6. Conclusão

Com este trabalho percebe-se que o estudo do aprendizado que ocorre dentro das organizações se divide em duas vertentes. A primeira é a vertente das organizações que aprendem. Esta pode ser definida como empresas onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados desejados, através de novos padrões de raciocínio e com o auxílio de pessoas que aprendem continuamente a aprender em grupo. A segunda é a vertente do aprendizado organizacional, que é a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes que visam a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.

A princípio, estas duas expressões parecem ter o mesmo significado. E é esta a visão de alguns autores, como Júnior & Vasconcelos e Bartlett & Ghoshal, que não diferenciam estas duas vertentes. Mas, com o estudo realizado, percebe-se que estas expressões têm significados distintos.

Dentre as diferenças destes dois campos de pesquisa destaca-se que o aprendizado organizacional se refere ao aprendizado individual e em grupos **na organização**. Já a organização que aprende desenvolve o aprendizado **através da organização**, como um sistema integrado. Outra diferença marcante é que as organizações que aprendem tem a finalidade de mudar seus processos através do aprendizado e a teoria do aprendizado organizacional visa compreender e analisar como ocorre o aprendizado dentro das organizações.

Apesar destas diferenças não se pode afirmar que estas duas abordagens são distintas e que não podem coexistir. Muito pelo contrário, a organização que aprende e o aprendizado organizacional podem e devem coexistir. Para que uma empresa se torne uma organização que aprende é preciso ocorrer, primeiramente, o aprendizado organizacional.

Por isso, o resultado do estudo de caso da empresa Skandia mostrou que esta organização se assemelha a uma *learning organization* mas que ela também utiliza o aprendizado organizacional. Não há como uma empresa se tornar uma *learning organization* sem obter, primeiramente, o aprendizado organizacional.

Ainda, com a finalidade de continuar este estudo, sugere-se que seja feita uma pesquisa para diferenciar as “Organizações que Aprendem Rápido” (*Faster Learning Organizations*) das organizações que aprendem e da teoria do aprendizado organizacional. Esta terceira abordagem do campo de pesquisa do aprendizado que ocorre nas organizações foi proposta por Guns (1998).

Referências Bibliográficas

- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Características que fazem a diferença*. HSM Management, julho – agosto, 1998.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. (2004) – *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. São Paulo: RAUSP Revista de Administração v. 39, n.3.

- BITENCOURT, C. (2000) – *A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional – A Experiência de Três Empresas Australianas*. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, ano 3, n. 1, p. 135-157.
- GORELICK, C. (2005) – *Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner*. *The Learning Organization: An International Journal*, v.12, n.4, p. 383-388.
- GUIMARÃES, T. A. (2004) – *Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar*. São Paulo: RAUSP Revista de Administração v. 39 n. 3.
- GUNS, B. *A Organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- JUNIOR, J. F.; VASCONCELOS, M. C. R. L. (2005) – *Empreendedorismo e Learning Organization: Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior*. Disponível em: http://www.kmol.online.pt/artigos/200505/jun03_1.html, capturado em 10/07/05.
- KIENHOLZ, A. (1999) – *Systems ReThinking: An Inquiring Systems Approach to the Art and Practice of the Learning Organization*. Disponível em: <http://www.bauer.eh.edu/parks/fis/inqre2a1.htm>, capturado em 06/07/05.
- MORAIS, R. T. R. (1998) – *Learning Organization: o paradigma emergente da aprendizagem transformadora*. Disponível em: <http://coloquio.faccat.br/coloquio1/completa-learning.htm>, capturado em 12/07/05.
- SENGE, P. M. *A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHEIN, E. H. (1997) – *Organizational Learning: What is New?* Invited address to The Third Biennial International Conference on Advances in Management, Sheraton Tara Hotel, Framingham, MA.