

Fatores que Influenciam o Aprendizado Organizacional

Resumo

O conhecimento passa a ser indispensável e essencial no processo de aprendizado organizacional, dado que a realidade que permeia a economia mundial gravita em torno da inovação contínua e que requer constante aprendizagem por parte dos que corporificam as organizações. Nessa perspectiva de aprendizagem organizacional as inovações centradas na tecnologia de informação e comunicação, configuram-se como a base da competitividade. Assim sendo, objetiva-se neste ensaio teórico analisar os fatores influenciadores e impactantes na aprendizagem organizacional de modo a imprimir competitividade às organizações. Este estudo mostra que o impulso para o aprendizado surge da tensão criada pela distância entre o descontentamento com o presente e o desejo de um futuro mais promissor em termos de qualidade de vida em termos gerais. Por isso, pode-se afirmar que o aprendizado é impulsionado pela curiosidade, pela circunstância e pela experiência diária. Além disso, ficou evidente que a insegurança do indivíduo, a preocupação com o prejuízo pessoal e a crença de que a mudança não é do interesse da organização são as três principais razões da resistência do indivíduo à mudança. Aprender, portanto, demanda uma série de novas competências, entre elas o saber ouvir, saber dialogar, saber silenciar e saber aprender fazendo. Neste caso a comunicação e a tecnologia da informação são fortes aliados dos interessados em desenvolver sua capacidade de aprender a aprender, tanto na vida pessoal quanto profissional.

Palavras-Chave: Conhecimento, Motivação e Comunicação.

1. Introdução

A gestão do conhecimento tem sido desenvolvida em várias empresas mas é na área tecnológica que essa iniciativa tem maior estímulo. Várias empresas de “software” já estão investindo em programas específicos para a Gestão do Conhecimento, enxergando um “filão” muito promissor. Existem portais específicos para a atividade constituindo-se em centros de referência como por exemplo, o www.it-globalforum.org. Outros destinam-se a divulgar o conceito e a estimular as pessoas a buscarem novas conquistas.

Sendo este um tema relevante na Administração e gerenciamento das organizações na atuação, esse ensaio tem como objetivo abordar o aprendizado organizacional e os fatores que influenciam para o desenvolvimento das empresas que aprendem.

2. Aprender a Aprender

As organizações vêm enfrentando um ambiente extremamente competitivo, inseridas em uma sociedade profundamente afetada pelos paradigmas introduzidos pela chamada sociedade da informação. A nova realidade provoca uma reorganização intensa da sociedade, gerando modificações nas organizações (TAPSCOTT,1997).

Para atender as necessidades de mudança, muitas empresas começam a incorporar a learning organization (organização orientada para o aprendizado), ou seja, aquela com capacidade de

adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais. Aprendendo a aprender é o caminho para se tornar uma learning organization.

Esse conceito de organização que aprende (learning organization), é um conceito que envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para atingir os resultados desejados pela organização. Se tratado com a atenção que merece, o processo de construção de uma organização que aprende pode liberar a força criativa que existe na motivação, na curiosidade e no amor ao aprendizado das pessoas e concentrar a inteligência e a energia dos funcionários nas estratégias empresariais.

Segundo Senge (1990), as pessoas aprendem não porque são manipuladas neste sentido mas porque querem e esse sistema esta voltado para a natureza do ser humano. Existe, como cita Reponen (1998) uma grande lacuna nas metodologias e modelos no sentido de viabilizar a transposição de visões individuais ou de pequenos grupos para visões compartilhadas.

À medida que muda o ambiente organizacional, a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia. Em outras palavras, ela deve gerar um novo conhecimento e colocá-lo em prática.

O aprendizado é algo corriqueiro na organização. Ele ocorre continuamente em todas as empresas duradouras. Entretanto, raramente é planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Neste contexto “aprender” significa não só adquirir mais informações, mas sim expandir capacidade de produzir os resultados que realmente se quer. É a aprendizagem generativa para vida inteira. (SENGE,1990, p.16). Mas, esta aprendizagem generativa também pode ser aplicada as empresas conforme se apresenta a seguir.

3. Aprendizado Organizacional

Aprendizado é oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises. aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza. Mais importante ainda, as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam.

Para adquirir essas qualidades, as learning organizations têm algumas práticas diferenciadas: Elas cultivam uma visão holística das coisas que fazem com que as organizações complexas funcionem, das coisas que fazem a mudança criar raízes e de como usar a lógica dos sistemas para diagnosticar necessidades e projetar novas ações de modo que o aprendizado seja eficaz e a mudança permanente.

As learning organizations sabem que somente com uma participação ampla na geração do conhecimento e na criação da mudança é possível criar o desejo e o entusiasmo pela mudança contínua. O amplo envolvimento também melhora a eficácia e a agilidade da organização..

Elas patrocinam programas para aperfeiçoar e diversificar continuamente as capacidades dos funcionários e aumentar sua capacidade de mudar. As descrições de cargo são relativamente fluidas e baseiam-se nas tarefas que precisam ser executadas no momento. Elas têm plena

consciência de que o aprendizado organizacional ocorre por meio de processos específicos e fazem esforços explícitos e contínuos para melhorá-los, conforme afirma Garvin (1998, 56). "Para aperfeiçoar o conhecimento organizacional, o processo de aprendizado tem quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Depois vem a reflexão."

Antes de ser analisado o aprendizado organizacional, é importante compreender como funciona o aprendizado individual. Quando intencional (e não acidental), ele em geral começa com a conscientização da necessidade de mudar. Por exemplo, através do feedback de seus subordinados, um gerente pode chegar à conclusão de que precisa melhorar suas habilidades de liderança. Em seguida, esse gerente se empenha em descobrir o que significa tornar-se um líder mais eficaz. Seu terceiro passo é empreender alguma ação que o ajude a melhorar a capacidade de liderança - participando de um workshop, por exemplo. No final, ele analisa os resultados dessa ação para determinar o que mais precisa fazer. Inicia assim um novo ciclo de aprendizado.

Garvin (1998) afirma que como ocorre com o aprendizado individual, o processo de aprendizado organizacional também tem quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. No aprendizado organizacional, entretanto, esses estágios representam tarefas coletivas: criar uma conscientização compartilhada da necessidade de aprender, desenvolver uma compreensão comum do que precisa ser feito, iniciar ações alinhadas com a estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas tirando conclusões.

Essas atividades refletem o caráter singular da organização-aprendiz, na qual o conhecimento é gerado pelas pessoas que devem aplicá-lo e não por um grupo de elite composto por executivos seniores ou especialistas. Com frequência isso acontece pela importação de conhecimentos de outras empresas, no chamado benchmarking.

Essas tarefas coletivas também indicam o desafio que é criar uma learning organization, uma vez que implicam qualidade nos relacionamentos, algo novo para a maioria das organizações. As pessoas terão de aprender o que é trabalho em equipe eficaz, para o qual um requisito importante é a comunicação franca e direta. Isso, por sua vez, talvez exija algumas modificações em comportamentos que atrapalham a comunicação.

Para tornar o aprendizado eficaz, o processo desde o início é acoplado a melhoria contínua. Vamos voltar ao exemplo do gerente que quer se tornar um líder melhor. Depois de completar os estágios de conscientização, compreensão, ação e análise, o gerente deve acrescentar uma fase de reflexão independente e mais profunda sobre o que se passou, para chegar à melhoria contínua (GARVIN, 1998).

Ele começa esse quinto estágio por se perguntar: "Eu poderia ter me conscientizado da necessidade de mudar há mais tempo? Como? Como posso aumentar minha sensibilidade a essas questões. Na reflexão, o gerente segue avaliando cada uma das fases anteriores. Pensando na primeira parte, a da conscientização, ele se pergunta: "Será que eu deveria ter conversado com outros líderes eficazes?" Refletindo sobre o estágio de ação, ele se questiona: "Por que levei nove meses para efetivamente fazer algo? Será que consigo descobrir uma maneira de colocar as questões importantes ao lado das questões urgentes?" Debruçando-se sobre o estágio de análise, ele diz: "Eu não deveria ter adotado um modo mais inteligente de fazer as análises retrospectivas?"

A reflexão revela oportunidades para aperfeiçoar os processos de aprendizado e acelerar sua capacidade de aprender, existem algumas maneiras para isso: tornando o ambiente externo mais saudável para o aprendizado, melhorando a infra-estrutura de aprendizado e aperfeiçoando o conhecimento e as habilidades de aprendizado das pessoas. Um ambiente de aprendizado saudável compartilha certas características, como um excelente clima de trabalho em equipe e comunicação de primeira linha.

Há, nesses ambientes, um olhar atento permanentemente voltado para o que acontece fora da empresa, estimulando assim a aquisição de novos conhecimentos. Existe também um processo de aprendizado ativo a partir da experiência passada, principalmente com as coisas que não deram certo. O conhecimento e o aprendizado são reconhecidos, respeitados e recompensados tanto quanto a iniciativa e as atitudes empreendedoras (CARDELORO, 2002).

Nas organizações que aprendem os pontos de vista diferentes são estimulados. As pessoas são ouvidas com respeito. Há diálogo aberto e debate. Não se permite que hierarquia ou política obstruam o trabalho em equipe eficaz. As equipes são montadas e desmontadas com facilidade e chegam ao consenso com competência. A diretoria dá o exemplo de aprendizado em equipe.

As organizações-aprendizes estão constantemente idealizando mecanismos práticos que superem os inibidores do aprendizado organizacional e tornem os estágios do aprendizado mais eficazes

Por facilitar o aprendizado organizacional, uma sólida infra-estrutura pode criar um considerável valor a longo prazo. Segundo Cardeloro (2002), os elementos dessa infra-estrutura podem assumir as seguintes formas: Bibliotecas do conhecimento, inclusive bancos de dados eletrônicos que armazenem o conhecimento sobre as coisas. Mecanismos de sondagem para monitorar tecnologias, concorrentes e clientes. Programas integrados de ensino, treinamento e aconselhamento que armazenem os conhecimentos explícito e tácito de como fazer as coisas. Instalações para ensino, treinamento e aconselhamento. Instalações e sistemas para testar novas idéias (protótipos, simulações, conceitos de teste de mercado etc.). Sistemas de comunicação, como e-mail, voice mail, videoconferência e outros tipos de comunicação sem fio.

No centro da capacidade de aprendizado de uma organização estão seus funcionários. O conhecimento e a capacidade de aprendizado das pessoas. Para Cardeloro (2002), as pessoas devem estar engajadas no processo de definição de metas para aprender eficazmente. Só assim podem definir metas particulares de aprendizado alinhadas àquele objetivo maior.

Para esse fim, eles precisam ter um conhecimento profundo da empresa e de suas principais tecnologias, bem como o desejo e a capacidade de trabalhar em conjunto para criar o novo conhecimento. Especificamente, eles precisam ter capacidade de aprendizado nas áreas de trabalho em equipe, criação de sistemas e reflexão, e a capacidade de trazer à luz e discutir os vários modelos mentais.

4. O Campo do Aprendizado

O que dificulta o aprendizado organizacional é a capacidade de aprender, principalmente das pessoas e das equipes. Portanto, um bom ponto de partida é aperfeiçoar a capacidade de aprendizado individual e em equipe.

O campo do aprendizado representa uma estrutura bastante útil para discutir e definir as necessidades de aprendizado mais importantes de uma organização. Para as empresas que já passaram do estágio da visão, o desafio se encontra no nível do processo. É capaz de apontar ainda que, nesse nível, há necessidades de aprendizado individuais (gerentes que resolvem tudo dentro de seus "aquários"), em equipe (como ser uma equipe) e organizacionais (como fazer com que um processo multifuncional funcione adequadamente). Conforme postula Senge (1990, p.16) "o fato é que a organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender".

Em função da falta de um modelo de como os indivíduos e as organizações aprendem verifica-se um fatalismo em relação ao aprendizado – ou as pessoas aprendem ou não aprendem. Segundo Kolb (1996), é surpreendente como os gerentes e as organizações dedicam pouca atenção à capacidade de aprender. Por isso, a motivação para aprender vem se mostrando um campo fértil para estudos e pesquisas de muitos especialistas em questões organizacionais, e por isso será discutido a seguir.

5. A Motivação de Aprender

O impulso para o aprendizado surge da tensão criada pela distância entre o descontentamento com o presente e o desejo de um futuro específico. O aprendizado pode ser impulsionado pela curiosidade ("Existe um modo melhor de fazer isso?"), pela circunstância ("Eu estava visitando a fábrica de um cliente e adivinhe o que eu aprendi?!") ou pela experiência diária ("Eu tentei fazer uma modificação no meu discurso de vendas, e funcionou!").

O aprendizado também pode ser impulsionado por uma crise ("Estamos perdendo participação de mercado e dinheiro. Precisamos nos tornar uma empresa centrada no cliente, de maneira eficiente e rápida"). Entretanto, a transformação do tipo orgânico ou contínuo só pode ser iniciada por uma compreensão comum da realidade atual e por uma visão comum do futuro. A distância entre os dois fatores - descontentamento com o presente e o desejo de um futuro específico - criam a tensão que impulsiona as pessoas durante o processo de mudança. Parte da arte da liderança em uma organização-aprendiz, aliás, está em criar essa tensão.

No entanto, existem fatores que limitam essa busca e até desestimulam pessoas altamente interessadas, como se apresentando a seguir.

5.1. Fatores Limitantes

Neste sentido, pesquisas recentes revelam que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças para uma maior refere-se às resistências relacionadas às questões de atitudes e relacionamento no trabalho.

A insegurança do indivíduo, a preocupação com o prejuízo pessoal e a crença de que a mudança não é do interesse da organização como as três principais razões da resistência do indivíduo à mudança. Conner (1993) adiciona como fonte de resistência o sentimento pessoal de incapacidade para lidar com a mudança

O conhecimento, como já foi dito, torna-se elemento do poder. Os conflitos de poder dificultam o compartilhamento de conhecimentos. As pessoas na empresa devem se dar conta de que o conhecimento para se tornar fator de diferenciação deve crescer e isso só é possível com o compartilhamento, como afirma Garvin (1998).

Dentre os fatores limitantes este autor cita: falta de incentivos para a troca de informações e de valorização deste procedimento, restrições quanto ao acesso de informações internamente ou limites quanto ao contato com o mercado, restrição cultural quanto às mudanças dos procedimentos e de reanálise dos processos. Eventualmente regras muito rígidas dificultam a necessária flexibilidade para a inovação e criatividade, falta de objetividade na definição dos processos de controle da documentação e das informações do conhecimento, dificuldades na atualização das informações, pois o conhecimento está em constante mudança. A necessidade de atualizar, emendar e enviar “feedback” são fundamentais para manter o nível de interesse e participação. Não há perspectivas de manter-se as pessoas interessadas se elas não confiam nas informações, falta de controle das informações.

Neste contexto, um elemento que ajuda muito a reduzir o efeito destes fatores limitantes é a forma como as pessoas são informadas sobre suas atividades na empresa. Neste caso uma comunicação eficaz é essencial.

6. Comunicação Organizacional

Rego (1945) afirma que no processo comunicacional existem os aspectos condicionantes das fontes, ligados as áreas sociológicas e antropológicas, que são os codificadores, os decodificadores, os receptores. Estes fatores, em uma visão simplista, estão à disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos. Bahia (1995) também conceitua comunicação empresarial como um processo ou conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios para a empresa se dirigir ao público interno (seus funcionários) e público externo (consumidores e sociedade).

Na evolução de um mercado, cada vez mais competitivo e em constante evolução, os fatores associados a este ambiente o tornam cada vez mais complexo. Dentro deste cenário pode-se citar os aumentos de níveis de complexidade dos produtos, a emergência e o avanço das tecnologias gerenciais, as mudanças nas demandas de mercado e um aumento no nível de consciência do consumidor. Desta forma, o lançamento e desenvolvimento de produtos para atender essas mudanças são um permanente desafio ligado a qualquer empresa. E assim, estas se tornam cada vez mais carentes de novos processos e produtos para atender às novas demandas. A partir desta perspectiva a criação de um ambiente de aprendizagem se torna

necessário, que permita a inovação, o fluxo e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre as atividades de uma organização (ESTEVEVES, 2001).

Para Magalhães (2001), a comunicação empresarial atua em uma concepção moderna, em vários níveis do aprendizado organizacional e possui um papel importante na administração do ambiente organizacional, contribuindo para análise dos planos - da organização, identificando melhorias e oportunidades - para os negócios. Minotto (2001) concorda com este autor e ainda propõe uma abordagem de comunicação organizacional como uma alavanca da estratégia empresarial e fator determinante do sucesso ou insucesso desta, funcionando muito além de um meio, veículo ou instrumento de informar, divulgar ou formar.

Magalhães (2001) reforça a comunicação empresarial como ferramenta estratégica, suporte da administração para todas as atividades da empresa. Como também é a maior aliada das atividades de marketing e de recursos humanos, quando trabalha profissionalmente valores como missão, visão, valor, identidade, parceria, cooperação interpúblico e interempresa, e cidadania empresarial.

Para Curvelo (2001) é importante perceber que a comunicação organizacional pode se constituir uma instância da aprendizagem organizacional, podendo provocar uma tendência favorável à participação dos colaboradores. Esse ambiente de participação pressupõe liberdade e competência para comunicar, com exigência crescente de habilidade comunicacional para o exercício de funções gerenciais.

6. A Tecnologia da Informação como Fator de Apoio

As organizações vêm enfrentando um ambiente extremamente competitivo, inseridas em uma sociedade profundamente afetada pelos novos paradigmas introduzidos pela chamada sociedade da informação. Para Tapscott (1997), a nova realidade provoca uma reorganização intensa da sociedade, gerando modificações nas organizações. Para continuarem crescendo, ou até mesmo para continuarem sobrevivendo, elas necessitam mudar, inevitavelmente, pois os paradigmas, políticos, econômicos e sociais estão mudando e os modelos atuais de organização empresarial estão sendo fortemente questionados. Neste novo contexto, o papel da Tecnologia da Informação (TI) torna-se relevante. Sua efetiva utilização pelas organizações tem sido considerada crucial para sua sobrevivência e estratégia competitiva (PORTER, 1995). Em virtude desta importância e do elevado investimento necessário para incorporar as novas tecnologias, as organizações devem procurar um máximo de garantias para viabilizar seu uso com sucesso.

Sob este enfoque, a gestão da informação, centrada em aspectos organizacionais e não meramente tecnicistas, destaca-se fortemente. Não há qualidade na gestão sem informação. As empresas que ganharão a guerra da concorrência são aquelas que tiverem vencido a guerra da informação. Tem-se a emergência de uma nova área na administração, a gestão da informação e, mais focalizadamente, a gestão estratégica da informação.

No momento atual, para garantir uma boa posição no mercado as organizações dependem de sua capacidade de criar aplicações computacionais eficientes rapidamente, e isso requer mais

do que ferramentas para projetar e construir programas e sistemas. São necessárias metodologias de planejamento estratégico de sistemas de informações (SI), que aproveitem as tecnologias e ferramentas, visando desenvolver a criatividade e o conhecimento dos usuários (TORRES, 1994; WARD e GRIFFINS, 1996).

Tradicionalmente, Torres (1994) afirma que as metodologias de planejamento de uso dos recursos de computação têm sido orientadas para a prospecção dos processos básicos da organização, centrando suas atenções sobre os sistemas de informação tradicionais e de suporte administrativo. Isto decorre das principais deficiências das metodologias existentes, quais sejam: falta de uma abordagem sistemática para a orientação estratégica do uso das tecnologias da informação; falta de integração entre as abordagens estratégica, funcional e operacional; excessiva orientação para processos e funções, para dentro da organização.

A aprendizagem é um novo e crítico conceito no desenvolvimento de estratégias de SI. A idéia básica está centrada na disciplina apresentada por Senge (1990), que visa a formação de uma visão compartilhada no tocante a como usar a nova tecnologia. Quando existe uma visão genuína e compartilhada na organização, as pessoas aprendem, não porque são manipuladas neste sentido, mas porque elas querem e porque este comportamento voltado para a aprendizagem faz parte da própria natureza humana. Entretanto, existe uma enorme lacuna nas metodologias e modelos no sentido de viabilizar a transposição de visões individuais ou de pequenos grupos para visões compartilhadas (REPONEN, 1998).

Grande gama de modelos e métodos têm sido desenvolvidos para a área de SI, tendo por objetivo aproximar a área de negócios da Tecnologia da Informação. Diferentes métodos buscam formular estratégias de atuação na área, mas não atuam mais do que como suporte às atividades meio das organizações. A formulação estratégica vigente é um processo mental, que direciona um conjunto de objetivos para as áreas operacionais. Alguns autores afirmam que as estratégias devem ser criadas e formuladas mesmo sob forte pressão de mudanças, e envolver muitas manobras políticas, que fazem parte do processo decisório organizacional.

Como já observado, deve ser destacada a importância do processo de aprendizagem organizacional como fundamental para a viabilização de processos de mudança nas organizações. Este processo visa atuar diretamente sobre a principal fonte de problemas relativa ao processo de incorporação de Tecnologia da Informação nas organizações, relacionadas às resistências do pessoal (usuários) e dificuldade de aceitar e participar do processo de mudança.

Um dos aspectos mais interessantes do modelo proposto é a busca para respostas relativas à implementação das cinco disciplinas da aprendizagem organizacional como forma viabilizadora do processo de mudança de base tecnológica. Neste sentido, destacam-se: visão compartilhada, aprendizagem em grupo, pensamento sistêmico, domínio pessoal e modelos mentais. Quando estas disciplinas são incorporadas e internalizadas pelas pessoas da organização todo processo de aprendizado organizacional fica mais fácil de ser implementado com sucesso.

7. Conclusão

O aspecto mais importante é que o Aprendizado Organizacional não pode ser visto como uma iniciativa paralela ao negócio. O conhecimento tem que ser trabalhado integralmente com os processos. Ele deve ser usado nas estratégias do negócio para criar e sustentar vantagem competitiva. Estamos na Era do Conhecimento, apoiados por vários estímulos coincidentes.

Pode-se afirmar que o impulso para o aprendizado surge da tensão criada pela distância entre o descontentamento com o presente e o desejo de um futuro mais promissor em termos de qualidade de vida em termos gerais. Por isso, pode-se afirmar que o aprendizado é impulsionado pela curiosidade, pela circunstância, e pela experiência diária.

A insegurança do indivíduo, a preocupação com o prejuízo pessoal e a crença de que a mudança não é do interesse da organização como as três principais razões da resistência do indivíduo à mudança.

Aprender, portanto, demanda uma série de novas competências, entre elas o saber ouvir, saber dialogar, saber silenciar e saber aprender fazendo. Neste caso, a comunicação eficaz desempenha papel relevante. Desta forma, as pessoas aprendem umas com as outras, ora no papel de inspirador ora no papel de inspirado, cooperando com o cliente, incluindo os interesses de todos os outros públicos impactados pela organização e gerando novos significados para a palavra lucro, sustentabilidade e felicidade.

Além disso, pode-se afirmar que a tecnologia tem se mostrado uma grande aliada nos processos de aprendizado organizacional porque a tecnologia da informação e estimula e ajuda as pessoas e as organizações a serem mais proativas e a buscarem mais conhecimento a todo momento e em qualquer lugar.

Referencias Bibliográficas

CANDALERO, Raul. Venda Mais e Negócio Fechado, julho 2002.

CURVELLO, João José ^a Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco da Dissertação de Mestrado. São Paulo: Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993.

FABAVI em Revista, Vila Velha, volume 1, n.1, jul/dez 2001. Disponível em: <http://www.fabavi.br/revista/conteudo/v1n1artigo1.htm>>. Acessado em: 10 (dia) set. (mês) 2002 (ano).

GARVIN David A. -Organização que aprende - , P. Ranganath Nayak, Arun N. Maira, Joan L. Bragar, HSM Management, julho - agosto 1998

LELIS, L. C. de A e, ESTEVES, G. A. G. Administração: modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fato gerador da competitividade de projetos e produtos.

MAGALHÃES, Hélio Augusto de. Comunicação Empresarial nos dias de hoje. <http://www.aberje.com.br/clipping/clipping>. Acessado em set. 2001.

MINOTTO, Ricardo. A Estratégia em Organizações Hospitalares. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina. São Paulo, Best Seller, 1990.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

REPONEN, T. The Role of Learning in Information System Planning and Implementation. In:

GALLIERS, H. e BAETS, R. Information Technology and Organizational Transformation. Chichester, England, John Wiley and Sons, 1998.

SENGE, P. M. A Quinta Disciplina. São Paulo, Best Seller, 1990.

TAPSCOTT, D. Economia Digital. São Paulo, Makron Books, 1997.

TURBAN, E., WETHERBE, J. e McLEAN, E. Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity. New York, John Wiley and Sons, 1995.

Von NEWMANN, J. e MORGENSTERN, O. Theory of Games and Economic Behavior. N.J., USA, Princeton University Press, 1947

WARD, A. e GRIFFITHS, J. Strategic Planning for Information System. Chichester, England, John Wiley and Sons, 1996