
MODELOS ORGANIZACIONAIS DE APRENDIZAGEM CONTINUADA, FATORES GERADOR DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.

Autor: José Jailton Ribeiro

Resumo:

O escopo deste artigo é apresentar os fundamentos da aprendizagem em seus processos, fator organizacional, que contribuem para aprendizagem nas organizações, diante dos desafios atuais do desenvolvimento de projetos de aprendizagens dentro das instituições para desenvolver competências cognitivas. Para isso, venho apresentar a evolução histórica da organização do trabalho, à luz das teorias do desenvolvimento da aprendizagem Humana nas esferas, Educacional e Empresarial e dos principais sistemas que gera essa aprendizagem para sua competitividade no mercado.

Palavras-chave:

Aprendizagem; Organizações; Projetos organizacionais.

Abstract:

The scope of this paper is to present the foundations of learning processes, organizational factors that contribute to learning in organizations facing the challenges of the current development projects within institutions of learning to develop cognitive skills. For this, I hereby present the historical evolution of work organization, according to the theories of human development in the spheres of learning, Educational and Business and key systems that generates this learning to their market competitiveness.

Key words:

Learning; Organizations; Organizacionais projects.

Introdução

É sucinto e amplamente reconhecido que os critérios para a competitividade no mercado estão em constante evolução e mutação, onde existem diversos fatores associados a este ambiente que fica cada vez mais complexo devido sua própria característica do sistema capitalista. As razões incluem não só o aumento dos níveis de complexidade do ensino, mais também de paradigmas sociais e culturais que vem se transformando ao longo do processo histórico cultural, e com a emergência e o advento das novas tecnologias gerenciais, assim ocorrem às mudanças nas demandas de mercado, sendo fundamental no aumento do nível de consciência direta ou indiretamente nos fatores que envolvem os processos de aprendizagens dentro e fora das organizações. E neste cenário, o desenvolvimento e o lançamento de novos processos de aprendizagens dentro das instituições vêm atender mudanças significativas, é um desafio inerente a qualquer organização. Com isso, o processo de desenvolvimento de projetos de educação continuada dentro das organizações para as pessoas que se tornaram um papel fundamental para o sucesso ou fracasso das organizações, cada vez mais dependentes de novos processos gerenciais de pessoas que atendam às novas demandas de uma sociedade contemporânea. Dentro desta perspectiva, a criação de um ambiente de aprendizagem que permita a inovação, o fluxo e o compartilhamento de informações e conhecimentos entre todas as atividades, ligadas à atividade de projeto, que atualmente é de mera importância para algumas instituições seja ela da esfera Privado ou Pública.

A Organização do Trabalho, segundo SIQUEIRA (1991), são as maneiras particulares de dividir e sistematizar as tarefas e o tempo entre grupos de trabalhadores, evitando o comportamento empírico que, nos primórdios, admitia diferentes métodos para execução de uma mesma tarefa; as especializações decorrentes e as qualificações exigidas para melhor adequação ao trabalho; as seqüências, os ritmos e cadências, o estudo da fadiga humana; a padronização de métodos e insumos e a autonomia; a participação dos processos de aprendizagens com o trabalhador na

programação e o locus de realização das tarefas. A partir desta concepção, apresentarei uma visão geral sintetizada de algumas teorias da aprendizagem que, ao longo do século XX, influenciaram a organização do trabalho e seguramente o farão para sempre, revestidas de todo o caráter atualístico que a Ciência Humana exige.

Em resumo, a proposta de Taylor buscava resolver cientificamente o uso eficiente dos recursos humanos. Ainda, sua metodologia procurou substituir o empirismo que reinava na organização dos processos de produção e remuneração, por procedimentos sistemáticos de análise que utilizavam algumas informações relacionadas a experimentos científicos.

1. – As Relações Humanas

Os estudos mais freqüentemente citados para investigar a complexidade da natureza humana no trabalho foi o Experimento de Hawthorne, acontecido na Western Electric Company, Chicago-EUA, entre 1927 e 1932, sob a coordenação do cientista social e professor George Elton Mayo. O propósito do experimento inicial era estimar o efeito que a qualidade da iluminação no ambiente de trabalho exercia sobre o trabalhador e sua produção. Em essência, dois grupos de trabalhadores foram separados para a observação dos efeitos das diversas mudanças nas condições de trabalho.

Com isto mostrou que os trabalhadores poderiam agir eficientemente se lhes fosse dado certo grau de aprendizagem e conseqüentemente mais responsabilidade. Em síntese, o maior impacto da experiência foi enfatizar a mudança de como os processos e fatores de aprendizagem se dão, não para excluir o indivíduo, mas para salientar a importância dos grupos e dos métodos de entendimento do comportamento desses grupos, formalmente organizados e reconhecidos pelo ensino-aprendizagem, ou constituídos pelos próprios empregados, na própria dinâmica organizacional.

Os estudos de Hawthorne representaram um marco no estabelecimento da teoria das relações humanas. Talvez a maior contribuição daquela pesquisa tenha sido a ênfase na proposição de que “um problema humano para ser solucionado requer dados, informações e ferramentas humanas”. As

conclusões mais importantes na Experiência de Hawthorne foram: Determinação do nível de produção por normas sociais e integração do indivíduo ao grupo; os indivíduos não agem isoladamente, mas seguem o grupo; as recompensas e sanções impostas pelo grupo determinam o comportamento do indivíduo; o reconhecimento da existência de grupos informais bem estruturados; as relações humanas constituem as interações entre pessoas e grupos; a importância do conteúdo do cargo no moral do indivíduo.

1.1 – Abordagem Sistêmica

Na abordagem sistêmica é uma teoria integrativa. Na teoria da aprendizagem organizacional, ela tenta combinar os vários elementos da ciência comportamental, ciência administrativa e abordagem clássica de forma coesa. Uma definição completa de sistema pode ser: “Um grupo de elementos inter-relacionados e integrados de forma a obter um dado resultado”. Ao colocar-se nestes termos, a organização se vê como um sistema que é composto de muitos subsistemas. Ao mesmo tempo, a organização é um subsistema de um sistema ambiental genérico. Podemos compor o sistema total como sendo:

a) *Sistema Competitivo* = Representado pelo complexo organizacional que compete pela distribuição dos recursos escassos em um dado ambiente.

b) *Sistema Ambiental* = O sistema ambiental de uma organização compreende o espaço econômico, político e social no qual a organização opera.

c) *Sistema Interno* = É a organização propriamente dita, e é composto por vários subsistemas: Produção, Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Projetos e outros, dependendo do grau de complexidade da organização.

1.3 – Abordagem Contingencial

Já nessa teoria da contingência preconiza que toda organização deve monitorar em caráter diuturno os elementos que constituem seu sistema

ambiental, apropriando-se das inovações tecnológicas transformadoras de sua base competitiva, tendo agilidade para responder às mudanças ininterruptas e de complexidade crescente que lhes são impostas. É neste cenário que se desenvolvem os estudos da teoria da base competitiva, onde o desenho do modelo organizacional privilegia a capacidade de inovação, o empreendedorismo e o conhecimento, aliados a estratégias de competição, e à determinação pertinaz pelo desenvolvimento das pessoas por meio da aprendizagem continuada e atuação colaborativa na implementação dos novos projetos. A teoria da base competitiva pressupõe o fomento do capital intelectual na organização e a interação sinérgica dos setores internos; com seus fornecedores, com o mercado, bem como recomenda prospecção de novas oportunidades de negócios e informações consistentes sobre as inovações implementadas pela concorrência.

Esse é o predicado conclusivo para a visão contingencial da organização: a organização interfere, adapta-se e busca moldar seu ambiente, de maneira a torná-lo viável e economicamente sustentável.

1.4 – Metodologia

Neste artigo para se avaliar os modelos organizacionais de aprendizagem continuada, fatores gerador da competitividade organizacional foram analisados algumas empresas para ver os processos de aprendizagens dentro e fora das organizações privadas e públicas de como as suas competências cognitivas são trabalhadas no processo de ensino-aprendizagem pelos os profissionais que fazem parte do Recursos Humanos.

2 – **Aprendizagem Organizacional**

Embora a aprendizagem organizacional não seja um tema recente, a questão da aprendizagem nas organizações ganhou relevância a partir dos anos 90, por meio da difusão do conceito de Organizações que Aprendem - *Learning Organization*, ou seja, organizações que têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação, cujo marco está na obra de Peter Senge *A Quinta Disciplina*. Existem vários conceitos elaborados sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem. Destacamos o conceito de

GARVIN (1993), em que organizações de aprendizagem são organizações com habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, refletindo o novo conhecimento e o novo *insight*. Segundo o autor, as organizações de aprendizagem possuem habilidades em cinco principais atividades: resolução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado a partir da própria experiência e história passada, aprendizado através de experiências e melhores práticas de outros e a transferência do conhecimento de forma rápida e eficiente por toda a organização.

2.1 – Organizações Inovativas. Organizações que aprendem

Dentre os vários autores que descrevem as organizações de aprendizagem, um ponto de partida comum é enfatizado: estas organizações pressupõem a superação do modelo taylorista de separação do topo que pensa e da base que executa. Há um compartilhar do processo de pensar e aprender, em todos os níveis organizacionais. Conforme FLEURY & FLEURY (1995), o pesquisador francês Philippe Zariflan propõe uma distinção interessante para caracterizar os novos modelos organizacionais que estão surgindo: a organização qualificada e a organização qualificante. Segundo este pesquisador, as “organizações qualificadas” apresentam as seguintes dimensões: o trabalho em equipe ou células; a autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, rendimento e outros; a diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para as atividades de “animação” e gestão de recursos humanos.

Existem vários conceitos elaborados sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem. Destaco o conceito de GARVIN (1993), em que organizações de aprendizagem são organizações com habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, refletindo o novo conhecimento e o novo *insight*. Segundo o autor, as organizações de aprendizagem possuem habilidades em cinco

principais atividades: resolução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado a partir da própria experiência e história passada, aprendizado através de experiências e melhores práticas de outros e a transferência do conhecimento de forma rápida e eficiente por toda a organização.

Verifica-se hoje, uma ação pedagógica múltipla na sociedade. O pedagógico perpassa toda a sociedade, extrapolando o âmbito escolar formal, abrangendo esferas mais amplas da educação informal e não-formal. (LIBÂNEO, 2002, p.28).

Conforme FLEURY & FLEURY (1995), entre outros autores que descrevem as organizações de aprendizagem, um ponto de partida comum é enfatizado: estas organizações pressupõem a superação do modelo taylorista de separação do topo que pensa e da base que executa.

Todas as dimensões requerem do trabalhador um maior potencial intelectual e comportamental, principalmente no que se refere à capacidade de trabalhar em equipe, conhecer a totalidade do processo produtivo, criatividade para propor inovações, capacidade para resolução de problemas, comunicação e expressão, conhecimentos gerais e de idioma, entre outros geralmente não conta com tecnologias ultramodernas.

[...]às antiquadas estruturas organizacionais incapazes de acomodar as novas tecnologias não adianta gastar dinheiro com as novas tecnologias e utilizá-la de maneira antiga. (RIFIKIN, 1996, p. 99).

Já na perspectiva de Lojkine e Shaff (LOJKINE, 1990, p.17; SHAFF, 1990, p.3) há um progressivo desaparecimento do trabalho manual, fazendo com que o homem cada vez mais incumba-se da realização de um trabalho com um potencial criativo, deixando de executar tarefas possíveis de serem executadas por máquinas.

Segundo Peter Senge (1999, p. 320), autor do livro “A Quinta Disciplina”, os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendam. (SENGE apud CHIAVENATO, 1999).

Torna-se evidente que a palavra de ordem hoje é Gestão do Conhecimento. “Escolas e empresas que não repensem seus modelos e

agarrarem-se aos velhos paradigmas do aprendizado e das relações humanas estarão, certamente, fadadas ao fracasso ou ao desaparecimento”. A inexorabilidade da reestruturação sócio-econômica obriga que as escolas desenvolvam competências nos alunos para atender às exigências do mercado de trabalho e que as organizações reestruturem-se e transforme o ambiente de trabalho num ambiente de aprendizagem, contribuindo para a construção de pessoas que se antecipem aos acontecimentos, sejam atualizadas e saibam aprender a aprender.

(...) o espaço das relações humanas moldadas, deve ser usada para aprimorar valores e atitudes, além de capacitar o indivíduo na busca de informações, onde quer que elas estejam, para usá-las no seu cotidiano. (Revista Nova Escola, 2000).

2.2 A aprendizagem continuada nas empresas

A aprendizagem continuada vem tendo uma valorização crescente no meio empresarial. Percebeu-se que o aprendizado, o conhecimento, a especialização e a experiência, trazem vantagens competitivas às empresas e a implementação da cultura da aprendizagem continuada passou a ser a chave da sobrevivência das organizações. Já nas empresas duradouras, ele ocorre como algo corriqueiro. Tem vantagem quem detém o conhecimento, as habilidades das pessoas, a empresa que aprendeu a aprender, a criar conhecimento e a gerar competência.

Handy (1996, p. 113), quando se refere aos diferentes profissionais que atuam em uma empresa, salienta que [...] essas pessoas e a própria organização também precisam ficar obcecadas com a busca de aprendizagem, se é que pretendem acompanhar o ritmo da mudança.

A primeira aprendizagem necessária é possibilitar aos profissionais que conheçam todos os departamentos da empresa, tipos de recursos, quais são seus produtos, seus relacionamentos com outras áreas, tanto externas como internas, quem são seus clientes, sua missão (por que ela existe), sua visão (o que quer criar) e seus valores (como atuar coerente com a missão, no caminho em direção à realização de sua missão), enfim a sua cultura.

As empresas têm que ter estrutura organizacional que garanta o aprendizado e a criação do conhecimento nas mesmas; os ambientes de trabalho devem permitir mobilizar os profissionais entendendo que eles são a inteligência, a imaginação, a criatividade, e detêm o gosto pelo trabalho, os sonhos, o gosto pela qualidade, o talento de se comunicar, de observar e a diversidade em seus profissionais que deve ser cultivada.

Na concepção de Peters (1998, p.74/80) do ponto de vista de uma empresa, [...] aprender é um processo que implica a necessidade de entender o passado, capacitação no presente e preparo adequado para o futuro. Para ele, o sistema de aprendizagem dinâmica de uma empresa deve possuir seis pontos principais, caracterizando-se em um programa de estudos:

1. “Aprender sobre seu trabalho na organização e como fazê-lo melhor”. Significa compreender os aspectos técnicos do trabalho, bem como as interações dinâmicas das pessoas ao seu redor. Segundo ele, com incentivo, as pessoas até criam seus próprios planos de estudo que beneficiam muito a organização.
2. “Aprender sobre o alinhamento organizacional”, que é alinhar a cultura com a estratégia da organização.

Para isso, os valores precisam estar claros para cada profissional, afixados nas repartições e assumidos por todos sabendo o que eles significam.

3. “Aprender sobre o futuro”, desenvolvendo antecipadamente as competências necessárias, para que os profissionais dominem múltiplas capacidades de modo que sejam capazes de trabalhar em qualquer um dos possíveis outros departamentos ou no desenvolvimento dos produtos.
4. “Aprender sobre o ambiente operacional” percebendo a interdependência que existe entre o fornecedor, o sistema de produção e o consumidor, tendo assim uma visão sistêmica da dinâmica da empresa.

5. “Aprender a questionar paradigmas” e considerar as possibilidades atuais e futuras, qual o valor de um determinado serviço oferecido pela empresa e quais as vantagens de seus produtos.

6. “Aprender a desenvolver a memória organizacional”. Para este programa ser desenvolvido, a organização tem que ter uma forma de armazenar e recuperar informações e experiências que favoreçam a aprendizagem.

A proposta de aprendizagem dinâmica propõe aprender mais sobre o trabalho na prática, por se acreditar que, neste momento, as lacunas de conhecimento se tornam evidentes e se aprende a ter acesso a um conjunto de conhecimentos sobre determinado assunto, tirando dele proveito. Isso deve ser orientado por alguém, para que as pessoas sejam capazes de identificar os problemas e buscar informações para usá-las na solução dos mesmos.

Tudo isso precisa ser registrado para a elaboração de um projeto, como reforço da aprendizagem, e contribuir para alimentar os bancos de memória da organização.

E quem melhor do que um Pedagogo para fazer esse trabalho? Para se chegar a uma organização que aprende é preciso disciplina, persistência e muita fundamentação teórica.

As organizações estão enfrentando um ritmo de mudanças sem precedentes e isso torna implícita a necessidade da aprendizagem continuada como um processo, devendo fazer parte de sua cultura. A aprendizagem continuada deve ser vista como uma postura mental, um hábito de vida, um modo de pensar sobre as coisas, um modo de crescer, estar aberto às mudanças, e, muitas vezes, impulsioná-las e promover inovações. A empresa precisa acreditar na capacidade de seu pessoal de aprender e de continuar

aprendendo, pois muitas vezes as pessoas têm talentos dos quais nem elas próprias têm consciência.

O aprendizado na empresa deverá ser cada vez mais ativo, onde a construção coletiva do conhecimento seja contínua, superando até a educação profissional de graduação universitária. Assim, o profissional terá maior responsabilidade na gestão do seu próprio aprendizado na empresa.

As empresas precisam de mão-de-obra cada vez mais qualificada para a inovação contínua e para o crescimento da produtividade e da qualidade. As pessoas precisam ter competências concretas, dominando aqueles conhecimentos e técnicas que são específicas do seu trabalho, com iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora.

As empresas terão que trazer para si a responsabilidade da coordenação do aprendizado e da educação dos seus profissionais, também para suprir deficiências da educação formal. A visão, os valores estratégicos e os conhecimentos adquiridos pelos profissionais que nela atuam precisam ser difundidos na organização. Para isso se faz necessário conhecer o perfil intelectual dos profissionais e criar desenvolvimento e melhoria contínua desse conhecimento para maximizar a criatividade das pessoas.

Para Drucker (1997, pp. 64-68) o grande aprendizado será a integração dos profissionais em várias equipes simultaneamente e só o domínio do conhecimento permite esta mobilidade. Os profissionais precisam desenvolver a capacidade de se fazerem compreender no trabalho em equipe e terão que assumir a responsabilidade de direcionar sua contribuição para os resultados a serem alcançados; a integração deve permitir aos membros da equipe compreender o conhecimento que cada um detém. Desta maneira, se possibilita ao profissional exercer seu próprio conhecimento especializado no cargo que ocupa e ao mesmo tempo aprender uns com os outros compartilhando experiências, idéias e informações no sentido de buscar novas

alternativas de solução de problemas reais da dinâmica do trabalho. Para que isso se efetive, as relações interpessoais são muito importantes e precisam estar baseados na confiança mútua. Isso também é um aprendizado. Significa desenvolver a habilidade de transformar conflitos em oportunidades de desenvolvimento e crescimento tanto pessoal como da equipe. É preciso aprender que o trabalho em equipe envolve comunicação franca e direta e este processo por sua vez melhora e acelera a capacidade de aprendizagem das pessoas. Isso tudo leva ao aperfeiçoamento do conhecimento e das habilidades de aprendizagem.

Para a maioria das organizações está claro que se os profissionais que compõem o seu quadro ficarem parados no aprendizado, a empresa ficará parada em seus resultados. Todos se esforçam para haver aprendizagem continuada de novas habilidades e novos modos de fazer as tarefas cotidianas de maneira a agregar valor inteligente aos produtos da empresa. Deixam explícito, às equipes, que se elas não estiverem aprendendo, elas estão comprometendo seu desempenho bem como a competitividade da empresa. E, em alguns casos, a aprendizagem está vinculada a metas organizacionais.

De acordo com Senge (1999, pp. 82/88), [...] as pessoas aprendem no dia-a-dia, ao longo do tempo. Ele define [...] as organizações que aprendem como aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Com relação à tecnologia da informação ele reconhece que [...] uma pessoa pode até receber mais informações graças à tecnologia, mas se não possuir as capacidades necessárias para aproveitá-las, não adianta. A pessoa consegue aprender algo mais quando já sabe muito a respeito de um assunto. Ele enfatiza:

[...] as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre. (Senge, 1999, p.167)

Para Senge (1998), o primeiro passo para iniciar um processo de aprendizagem em uma organização é fazer as pessoas se darem conta de que o aprendizado é importante, que exige engajamento e comprometimento, que isso leva a mudanças profundas e deve significar um desafio pessoal para elas. O aprendizado significativo sempre se deve a uma comunidade de pessoas vivas que devem constituir redes internas de funcionários que espalham idéias novas por toda a organização. O que mais as empresas precisam é de profissionais que saibam assumir compromissos, que tenham maturidade e capacidade de aprender. Aprender faz parte da natureza humana e quando se aprende em conjunto a empresa se torna uma comunidade que aprende.

A aprendizagem envolve movimento e novas conexões mentais, o que torna as pessoas capazes de fazer coisas que nunca foram capazes de fazer antes, ampliando a capacidade criativa. Aprender significa expandir a capacidade de produzir os resultados que se deseja na vida, significa que a vida deve ser encarada como uma caminhada criativa, deixando de lado a perspectiva reativa.

O processo de construção de uma organização que aprende libera a força criativa que existe na motivação, na curiosidade e no amor ao aprendizado intrínseco às pessoas em concentrar a inteligência e a energia dos funcionários nas estratégias empresariais.

Aprendizagem continuada precisa ser sustentada por uma estrutura organizacional que favoreça esta cultura. Quem detém a capacidade de aprender continuamente e inovar, são as pessoas. As pessoas trabalham interdependentes e integradas, em equipes.

Desta forma o aprendizado se dá coletivamente. Mas a coordenação deste aprendizado deve ser de responsabilidade da empresa. Ela deve se mobilizar para que isso se efetive, dando condições concretas de aprendizagem a seu quadro de profissionais, oferecendo processos que

possibilitem a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades, não só para melhorar o desempenho, mas principalmente porque a aprendizagem faz parte da natureza humana.

Considerações Finais

Vejo que devemos retomar as teorias acerca da organização do ensino e aprendizagem do trabalho, observando que o surgimento de uma específica teoria de aprendizagem ou determinado modelo de método de ensino não significou a completa substituição da teoria ou modelo anterior. Pois cada teoria e cada método de desenvolvimento de competências adotado procuraram explicar e atender às realidades e necessidades de contextos históricos, econômicos e sociais de um país ou região. Nota-se também, com os modelos hoje é apresentado, existe uma preocupação crescente em enxergar as organizações não como organismos isolados, mas como organismos sociais, inseridos em um ambiente de competitividade ascendente, em que a participação das pessoas e a busca da aprendizagem continuada tornaram-se fundamentais.

Com a globalização, surgiu novos e crescentes desafios para os projetos de desenvolvimento de novos métodos de aprendizagem não só nas escolas. Assim, o que fica patente hoje é a necessidade de modelos de aprendizagens organizacionais que busquem, à luz dos velhos e novos paradigmas, uma dinâmica contínua de aprendizagem em projetos, associada à aprendizagem na empresa como um todo. Diante desta constatação, cabe ressaltar que os conceitos de aprendizagem e conhecimento nas organizações não são verdades absolutas. A teoria da base competitiva apresenta-se como fonte compiladora das várias correntes para a construção do ambiente propício à nova estratégia empresarial, onde a administração assume definitivo papel na ampliação da visão corporativa agora sobre um mercado de competição acirrada e abrangente. Para o êxito da aprendizagem colaborativa e continuada, não existem regras pré-estabelecidas, ou receitas que garantam o

sucesso. Na verdade, as organizações deparam-se com a necessidade de criar seu próprio modelo de aprendizagem, a partir de seus colaboradores, sua história, estruturas, valores e cultura organizacional.

Referências

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Fundação Christiano Ottoni, UFMG, Belo Horizonte, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos**. 4ª ed. São Paulo. Atlas. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas; **o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª ed. Rio de Janeiro. Campus 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Ivan. Desmaterialização e trabalho. In LASTRES, H. M., ALPRAGLI, S. (Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 8.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **As fronteiras da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, Maria Tereza & FLEURY, Afonso Correa. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, Luiz Almir. Noções **Básicas dos Fundamentos da Pedagogia Empresarial**. 1ª ed. Manaus. CEULM. 2003.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, july-august, 1993.

HANDY, C. (1996) Tempo de **mudanças: a descontinuidade administrativa num mercado competitivo**. São Paulo: Saraiva.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: *Teoria e Prática*. 2002.

LOJKINE, Jean. **A classe operária em mutação**. Belo Horizonte: *Nosso Tempo*, 1990.

LOURENZO, Francisco. Aprender a Aprender. **Empresas descobrem a importância da educação no trabalho e abrem as portas para pedagogos**. Revista Vencer p34-38. Março 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

NAVEIRO, Ricardo & BORGES, Marcos. **Projetação e formas de representação do projeto**. Revista Graf & Tec, UFSC, v. 2, p. 39-56, dez, 1997.

PETERS, J. (1998). **“Um programa de estudos”**. HSM Management, Barueri, n. 9, p.74-80.

RIFIKIN, Jeremy. O fim dos empregos: **o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Matron books, 1996.

Revista Nova Escola on-line: São Paulo, n. 131, abr. 2000. Disponível em: <<http://www.revistanovaescola.com.br>> Acesso em: Nov. 2011.

SENGE, P. M. (1990) A quinta disciplina: **Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller.

SENGE, P. M. (1998). **“As cinco disciplinas”**. HSM Management, Barueri, n. 9, p.82-88.

SENGE, P. M. et al. A Quinta disciplina: caderno de campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILVA, C. S. B. (1999). Curso de pedagogia no Brasil: **história e identidade**. Campinas: Autores Associados.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. **Relações de trabalho em hospitais** de Belo Horizonte. Tese (*Doutorado em Ciências*). Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 1991.

WOMACK, J., JONES, D., ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.