



Jorge Luiz Marcondes

jorgemarcondes@hotmail.com

Claudia Elis Ferreira

claudiaelisferreira@gmail.com

Danieli Cristina Borges Soares

danicbsoares@hotmail.com

Janine Ferreira dos Santos

janine.fsantos@hotmail.com

Jhêssica Cruz Petranski

jhessik_08@yahoo.com.br

Correspondência/Contato

UniBrasil

*Centro Universitário Autônomo do Brasil
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -
Curitiba - PR - 82821-020*

*cademosdenegocios@unibrasil.com.br
http://apps.unibrasil.com.br/coppex/*

Editor responsável

*Claudio Marlus Skora
claudio.skora@unibrasil.com.br*

O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO (MEG) NAS ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar características do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e também propiciar um breve relato sobre as organizações de aprendizagem. Ressaltam-se algumas vantagens para a aderência da utilização de tais ferramentas, de modo a aperfeiçoar os processos produtivos organizacionais e conseqüentemente seus resultados. Observando-se as descrições e detalhamentos de ambas temáticas, é possível perceber que estão em sintonia, ou seja, que o MEG possui em seu bojo, a intenção de proporcionar uma infraestrutura básica para permitir que o conhecimento seja gerado e compartilhado. Ao se observarem as perguntas e a forma de avaliação do MEG, torna-se bem nítida esta intenção, como este trabalho procura demonstrar. Ao se verificar os Fundamentos do modelo já se observa esta preocupação, quando dos conceitos de itens como Aprendizado Organizacional, liderança e constância de propósitos, que demonstram a preocupação com a geração de bases para gestão do conhecimento. Ainda, como premissas do MEG, verifica-se a procura por um novo patamar de conhecimento através da percepção, da reflexão, da avaliação e do compartilhamento de experiências. É este o contexto do trabalho que se apresenta a seguir.

Palavras Chave: Organizações de Aprendizagem. Modelo de Excelência em Gestão. Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

This article aims to present characteristics of Excellence Model Management (Modelo de Excelência da Gestão - MEG) and also provide a brief report about the learning organizations. It emphasizes some advantages to grip the use of such tools, in order to improve organizational production processes and therefore its results. Observing the descriptions and details of both issues, it is possible to realize that they are in tune, that is, MEG has within it, the intention of providing a basic infrastructure to allow knowledge to be created and shared. When observing the questions and the assessment method for MEG, it becomes very clear that intention, as this work seeks to demonstrate. When verified the fundamentals of the model, it is possible to see this concern, when the concepts of items such as Organizational Learning, leadership and constancy of purposes, demonstrating concern with the creation for knowledge management bases. Yet, as premises of MEG, there is a demand for a new level of knowledge through perception, reflection, evaluation and sharing of experiences. This is the context of the work presented below.

Keywords: Learning Organizations. Excellence Model Management. Organizational Development.

1. INTRODUÇAO

Para que haja melhores resultados, as organiza oes tendem a desenvolver aspectos relevantes quanto ao aprendizado das pessoas e seu grupo de trabalho, com o intuito de se tornarem cada vez mais competitivas no mercado, al em da vantagem de fortalecer sua capacidade empresarial e aderir a novos m etodos que venham proporcionar crescimento. Deriva-se, portanto, de um constante processo de aprendizagem a ser trabalhado, resultando em uma organiza ao de aprendizagem.

O fator de aprendizagem diz respeito ao estabelecimento de parâmetros que visam alcançar os objetivos já traçados pela organiza ao e definir os caminhos a serem seguidos. Para isso, faz-se necessário conscientizar todos os envolvidos de que essa aprendizagem exige o conhecimento de um todo, no qual as pessoas, no seu âmbito individual, se relacionem com os demais em seu entorno e criem laços de comunica ao para o aprendizado e desenvolvimento organizacional. Desta forma,   possível fazer com que todos tenham informaçoes coerentes a respeito dos processos da empresa, bem como que desenvolvam mecanismos para encontrar soluçoes para problemas que possam vir a ocorrer.

Aderir a um conhecimento geral e adotar posturas de responsabilidade de alto nível são fatores que contribuem para a forma ao de colaboradores das organiza oes de aprendizagem, que acabam cooperando para com o crescimento da empresa e também para com a sua própria motiva ao, ao exercerem suas atividades de modo a compreenderem toda metodologia e técnicas relevantes para cada  rea.

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Funda ao Nacional da Qualidade (FNQ) tem o intuito de aprimorar as práticas de gerenciamento das organiza oes, por meio do entendimento de seus processos, buscando também, obter uma visão global e integrada do negócio, procurando desenvolver uma visão sist mica, entendendo e atuando nos seus aspectos positivos e, principalmente, nas oportunidades de melhoria que, dentre outros pontos, visa promover o desenvolvimento das empresas através da definiçao do seu grau de maturidade e planejamento na busca do aumento de sua competitividade.

A melhoria dos processos em microempresas viabiliza a entrada de novos modelos de gestão, aumentando seu potencial e maximizando seus resultados. Por isso, para manter-se competitivo e estar constantemente preparado para eventuais mudanças mercadológicas   fundamental n  s  aderir contingencialmente a posturas que favoreçam seu processo produtivo, bem como atender a todos os aspectos e critérios organizacionais.

A organiza ao de aprendizagem se caracteriza por meio do trabalho em conjunto na busca por alcançar os objetivos comuns, procurando forças e motiva ao para o constante processo de aprendizagem que o ambiente mercadológico proporciona, exigindo inova ao, capacidade de resolu ao de problema e posturas congruentes de novos líderes com a finalidade de significativos resultados e reconhecimento profissional perante a organiza ao.

2. ORGANIZA OES DE APRENDIZAGEM

Fatores como crescimento individual, capacita ao gerencial, identifica ao de novos líderes, competitividade e até mesmo sobrevivência empresarial perante o mercado, afetam dirigentes que se preocupam com o desenvolvimento da organiza ao e de seus colaboradores.

As organiza oes de aprendizagem são definidas por Alliprandini (1999, p. 1) como aquelas nas quais a “conscientiza ao de que não existe fim, pois a a ao e a rea ao advindas das mudanças externas ou internas, ocorridas no ambiente ou no individuo, fazem parte do processo de aprendizagem.” O autor completa, ainda, que “seu principal conteúdo invoca a imagem de pes-

soas e grupos trabalhando para melhorar a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional”.

Advindo da necessidade de que eles obtenham maiores conhecimentos e compreensão das atividades a serem desempenhadas com êxito, Garvin (1998, p. 59) relatam que “O aprendizado passa a ser planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa”.

Para Shikmann (2003, p. 16), “a aprendizagem organizacional implica estabelecer consenso no entendimento dos conceitos envolvidos e consonância na comunicação, de modo a alinhar as ações individuais e as organizacionais num conjunto harmônico.” Assim, podem ser definidos objetivos comuns, capazes de colaborar para o desenvolvimento do aprendizado individual, que visam estabelecer parâmetros que delineiam caminhos e práticas para o alcance dos mesmos; além de serem fator contribuinte para uma comunicação integrada entre todos os envolvidos.

A aprendizagem organizacional ocorre, segundo Starkey (1997, p. 382), “quando entendemos as mudanças que estão acontecendo no ambiente externo e adaptamos nossas crenças e comportamentos de modo a se tornarem compatíveis com aquelas mudanças.” Esses comportamentos derivam das competências existentes nas pessoas envolvidas direta ou indiretamente nesses processos de mudança, com a finalidade de buscar maiores informações e conhecimentos para desenvolver um planejamento estratégico compatível com a necessidade.

Partindo dos conceitos abordados anteriormente, é possível presumir que o papel das pessoas são cruciais para a existência de uma Organização de Aprendizagem de modo que, estas desenvolvam e façam parte de todos os processos a serem executados e acompanhados, para que os resultados sejam significativos, conforme afirmação de Dogson (1993 *apud* Eastby-Smith, Burgoyne e Araujo, 2001, p. 86): “os indivíduos são a entidade de aprendizagem primária nas empresas e são quem cria formas organizacionais que permitem a aprendizagem, de modo que facilite a transformação organizacional”.

A aprendizagem pode partir primeiramente do indivíduo para com os demais em sua volta e, posteriormente, propiciar um desenvolvimento em grupo com a finalidade de alcançar resultados em conjunto, partindo do objetivo comum, como evidencia a citação a seguir:

Ela depende do aproveitamento dos insights silenciosos e, em geral, altamente subjetivos, das intuições e dos palpites dos funcionários individualmente, de tornar tais insights disponíveis para teste e uso pela empresa como um todo. (Nonaka, 1997 apud Fleury e Oliveira, 2001, p. 251)

Na afirmação anterior, Fleury e Oliveira (2001) defendem que os processos de aprendizagem são fatores que contribuem para o sucesso organizacional. Partindo desse pressuposto, o colaborador adquire uma visão sistêmica, ou seja, as informações se tornam explícitas e coerentes em todos os processos da empresa. Esta visão envolve todo processo de aprendizagem, compreendendo todas as influências que o atingem.

Segundo Senge (2004, p. 5), “raciocínio sistêmico é um processo de descoberta e diagnóstico.” Por isso, é fundamental ater-se aos fatos para indagar sobre os processos a serem definidos quando a aprendizagem organizacional decorre de posturas individuais, com o intuito de colaborar para um bom desenvolvimento e crescimento em conjunto e não apenas se preocupar com suas próprias atividades, sobre as quais muitas vezes não há compreensão do real motivo para execução de determinada tarefa.

O autor ainda cita algumas características das organizações de aprendizagem, sendo elas:

1. O domínio pessoal para motivação e pesquisa contínua, identificando objetivos e canalizando energias para atingi-los;
2. Reconhecer modelos mentais para detectar falhas no modo de observar o mundo;
3. Definir um objetivo comum para que se consiga um engajamento em longo prazo;
4. Proporcionar o aprendizado em grupo, para que as pessoas enxerguem além de suas perspectivas pessoais.

Huber (1991, *apud* Shikmann, 2003, p. 20) complementa Senge (2004), quando caracteriza aprendizagem como processos, o qual é definido como:

1. Aquisição do conhecimento – processo pelo qual o conhecimento é obtido;
2. Distribuição da informação – processo pelo qual há o compartilhamento da informação vinda de diferentes fontes e que leva à nova informação ou ao entendimento;
3. Interpretação da informação – processo pelo qual são dadas uma ou mais interpretações à informação;
4. Memória organizacional – é o meio pelo qual o conhecimento é armazenado para utilização futura.

De acordo com a visão dos autores acima, o processo de aprendizagem organizacional se faz do conhecimento gradativo, individual e compartilhado com os demais envolvidos, com a finalidade de promover o desenvolvimento e o crescimento da empresa como um todo.

Para Silva (2007, p. 01), “nas organizações de aprendizagem as pessoas não são treinadas para exercer suas funções, mais sim educadas a desempenhar com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e a criatividade.” Essas pessoas obtêm maior motivação devido à autonomia ao desenvolverem suas responsabilidades com qualidade e conseqüentemente estarem em contínuo aprendizado para a geração de resultados, conforme o excerto seguinte:

Na organização de aprendizagem o ambiente favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e da coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e participação das pessoas e auxiliando-as a resolver os problemas juntas e com maior eficiência do que se fossem resolver isoladamente. (Silva, 2007, p. 01)

Embora estas abordagens esclareçam alguns aspectos congruentes de organizações de aprendizagem, este assunto ainda é recente e pouco utilizados nas empresas, devido ao baixo conhecimento de suas diretrizes, bem como das melhorias que tenham a desenvolver. No entanto, a restrição desses conceitos gera incertezas e falta de iniciativa para arriscar num processo em fase de expansão e desenvolvimento, cujo aspecto exija esclarecimentos dos possíveis questionamentos e curiosidades.

A associação entre a teoria e a prática visa relacionar os resultados almejados com a contribuição de competência do pessoal, bem como visa o exercício de atividades que busquem alcançar objetivos pré-estabelecidos, resultado no desenvolvimento da organização de aprendizagem.

3. MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Desde o início do século XXI ocorre uma revolução organizacional, no qual as empresas passam a funcionar como redes abertas, conforme consta na Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008, p. 2), “as redes são viabilizadas pela complementaridade de múltiplas atividades e pela comunhão de valores e princípios”. Ou seja, a realização de atividades diversas em sintonia com seus princípios e valores enriquecem e contribuem para a existência de uma relação de qualidade para com seus *stakeholders*, como por exemplo, os colaboradores, os fornecedores, os clientes entre outros.

Esta interação é fundamental para que as organizações tenham o entendimento e o conhecimento do mercado e de seus clientes. Quando todos adquirem este domínio e conseguem ver o cenário organizacional e mercadológico como um todo, desenvolvem a possibilidade de construir um diferencial em seus produtos ou serviços, mantendo a competitividade e o foco nos clientes, firmando para com estes, relações duradouras.

Estes relacionamentos aparecem pontos positivos para criação de parcerias com outras organizações, agregando valor para ambas as partes, ao usar estrategicamente as competências que cada uma possui. É desta forma que esse relacionamento interfere diretamente nas competências das pessoas que nelas atuam, de forma a almejamem juntamente com a organização, seus objetivos. Dutra (2009, p. 17) ilustra esta ideia quando afirma que a gestão de pessoas na organização é como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Maximiano (2002, p. 303) aborda a liderança como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, para a realização de metas por meio da direção de colaboradores”, pois quando bem liderados os indivíduos são levados a um relacionamento ético e transparente, de confiança mútua e respeito, que se estabelece entre todas as partes envolvidas.

A satisfação destes envolvidos é alcançada pelo fato de serem orientados pelos processos e informações, o que torna possível que elaborem um melhor planejamento, readequando os recursos, definindo as responsabilidades, aumentando assim a produção, prevenindo e resolvendo problemas de maneira estratégica, considerando os fatores internos e externos para uma tomada de decisão eficaz, conforme sustenta a afirmação: “A tomada de decisão está diretamente relacionada com as avaliações de desempenho organizacional, realizadas a partir de informações que indicam, quantitativamente, a evolução e o nível de atendimento a um determinado fator relevante da organização. (FNQ, 2008, p. 9)”

A valorização das pessoas possibilita um clima organizacional positivo, no qual os envolvidos têm a oportunidade de aprender e desenvolver suas competências, conhecimento e habilidades como pessoa e também profissional. A participação destes indivíduos contribui para a motivação e comprometimento para com a organização a qual pertencem, bem como passam a sentir-se mais seguros.

O MEG proporciona muita segurança aos processos dos diversos setores que compõem a empresa, devido à sua exatidão e amplitude. Desta forma, “sua característica mais importante é a de ser um modelo sistêmico; portanto, com o benefício de buscar a estruturação e o alinhamento dos componentes da gestão das organizações sob a ótica de um sistema” (FNQ, 2008, p. 5). O MEG, portanto, tem por objetivo medir o grau de maturidade da gestão das empresas nacionais, com um método aplicável para a melhoria de processos, tornando as organizações mais competitivas e preparadas para eventuais mudanças mercadológicas, por que:

[...] o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a Resultados, que devem ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão. (FNQ, 2008, p. 10)

O desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação favorece a sociedade e indivíduos a evoluírem em diversos aspectos, pois estas permitem que estes tenham acesso imediato ao conhecimento e crescimento intelectual, levando-os a compreensão da excelência em gestão, visto que:

A tecnologia da informação pode ser usada como veículo para ajudar a eliminar desigualdades econômicas e sociais. As ferramentas da tecnologia da informação e suas aplicações podem oferecer oportunidades que transcendem barreiras de raça, gênero, deficiência, idade, capacidade financeira e localização geográfica. (Tarapanoff, 2001, p. 55)

Segundo a FNQ (2008) a excelência em uma organização depende fundamentalmente da capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com o ecossistema, no qual está inserida, ou seja, o discernimento dos fatores que influenciam ou não a organização dependem da análise de seus objetivos prospectivos e promissores para o alcance desta excelência.

As organizações podem buscar o aprendizado, o aperfeiçoamento, a adaptação constante às mudanças e à melhoria contínua, tendo como base os fundamentos e critérios de acordo com os conceitos do MEG, visto que “Quanto maior a intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem, mais condições existem para vantagens competitivas” (Almeida, 2006, p. 117). Desta forma, o aprendizado organizacional e a busca compartilhada pelo conhecimento levam ao aprendizado em conjunto, contribuindo para o desenvolvimento de soluções, melhorias e inovações bem fundamentadas.

O pensamento sistêmico é definido como “entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo” (FNQ, 2008, p. 10). Isto significa que a combinação dos recursos que as organizações possuem, podem afetar positiva ou negativamente, mas deve-se adotar uma gestão transparente, com monitoramento para verificar se o resultado foi alcançado.

A criação de novas ideias e incorporação das mesmas nos processos, permite manter a competitividade; entretanto, é preciso desenvolver a cultura da inovação, que é definida como “o resultado prático da criatividade” (Drucker, 2002, p. 274). Logo, com incentivos ao como saber criar coisas novas e diferentes, é possível entender de um jeito simples a complexidade e os riscos que podem vir a correr.

A visão de futuro é definida pela FNQ (2008, p. 19) como “compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.” Estas organizações buscam alcançar por meio de resultados diários, o sucesso futuramente; e esta visão leva à geração de valor para a organização, pois o aumento dos ativos tangíveis e intangíveis é importante para todos os interessados na empresa.

Segundo Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas suas decisões estratégicas e esse fato ocorre devido às suas ferramentas, administrativa e gerencial não serem satisfatórias. Logo, foi observando a precária gestão que as pequenas empresas possuem, somado à dificuldade de se adaptarem a um modelo, que a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em parceria com diversas outras organizações, desenvolveu o Modelo de Excelência da Gestão (MEG).

4. CONCLUSÃO

Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações e principalmente as micro e pequenas empresas sofrem exigências cada vez maiores, o que demanda, dentre outros fatores, a criação e consolidação de ferramentas de gestão adaptadas a essa nova necessidade, que sejam capazes de aperfeiçoar seus processos e diferenciá-las, resultando na viabilização do seu negócio e na maximização da rentabilidade.

As organizações de aprendizagem têm por objetivo de fomentar o desenvolvimento contínuo das organizações, buscando incansavelmente modelos e aptidões inerentes para melhorias em seus processos. Com isso, o MEG tem o intuito de aprimorar as práticas de gestão das organizações através do entendimento de sua gestão, obtendo assim uma visão global e integrada do negócio, desenvolvendo a visão sistêmica, entendendo e atuando nos pontos fortes e principalmente nas oportunidades de melhoria, dentre outros pontos que têm o objetivo de promover o crescimento das empresas através da definição do seu grau de maturidade e do planejamento das melhorias.

O MEG baseia-se, portanto, em um conjunto de fundamentos de excelência, que são o pensamento sistêmico, o aprendizado organizacional, a cultura de inovação, a liderança e constância de propósitos, a orientação por processos e informações, a visão de futuro, a geração de valor, a valorização das pessoas, o conhecimento sobre o cliente e o mercado, e o desenvolvimento de parcerias e responsabilidade social. Estes fundamentos são divididos em cadernos, que desenvolvem os temas com a finalidade de auxiliar na compreensão e esclarecimentos, para uma melhor concepção de atitudes a serem tomadas.

A aprendizagem e o modelo de gestão se complementam, de modo que ambos buscam incansavelmente o desenvolvimento contínuo e geração de resultados. O envolvimento de toda a organização, desde o nível operacional até o estratégico, tendo como base os parâmetros apresentados e referentes a uma organização de aprendizagem, bem como os critérios propostos pelo MEG, possibilitam uma visão sistêmica e de conformidade entre os objetivos da empresa e as ferramentas que servirão para o alcance dos mesmos.

Fundamentando-se nesses critérios, o MEG tem como ferramenta de apoio um questionário que é descrito em três versões, de acordo com o nível de cada empresa. Por intermédio deste questionário e de diversas publicações de apoio, é possível adquirir informações de macro e micro ambiente, proporcionando que uma visão sistêmica da empresa identifique as práticas que não estão de acordo com o modelo, ou seja, visa buscar as oportunidades de melhorias e verificar quais as práticas que estão condizentes com o modelo e, por fim, definir o estágio de maturidade de gestão que a organização apresenta.

Nesse sentido, a associação do aprendizado com as práticas de gestão do MEG, a serem desenvolvidas nas organizações, estabelecem parâmetros para o crescimento individual, com a finalidade de atingirem a auto realização profissional e também colaborar para o crescimento e alcance do nível mais alto de maturidade da gestão empresarial que o modelo MEG apresenta. Por fim, esse aprendizado se dá de forma coletiva, direta ou indiretamente, auxiliando na compreensão da realidade das organizações que necessitam de determinadas ferramentas.

REFERÊNCIAS

- ALLIPRANDINI, Dário. (1999) **Aprendizagem Organizacional**. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/learning_enterprise.html> Acesso em: 04/05/2012.
- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de uma modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 230.f. Tese (Doutorado de Administração) - Universidade de São Paulo, 1994.
- ALMEIDA, M. G. **Pedagogia empresarial: Saberes, práticas e referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- EASTRBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. (Coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. Tradução de Sylvia Maria Azevedo Roesch. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FNQ – Fundação Nacional de Qualidade – **Caderno de Excelência: Introdução aos modelos de excelência da gestão. (MEG)**, São Paulo, 2008.
- GARVIN, D.; NAYAK, P.R.; MAIRA, A.N.; BRAGAR, J.L. **Aprender a Aprender**. In HSM Management. São Paulo : HSM, No. 9, Ano 2, jul/ago 1998. Maximiano, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SHIKMANN, R. (2003) **Características de uma Organização de Aprendizagem**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2280>> Acesso em: 25/05/2012.

SILVA, R. M. da. (2007) **Organiza o de Aprendizagem**: Uma perspectiva Educacional. Disponível em: <<http://guiarh.com.br/73.html>>. Acesso em: 04/05/2012.

SENGE, P. M. (2004) **Organiza es de Aprendizagem**: “A Quinta Disciplina”. Disponível em: <<http://www.5e.com.br/palestra.aspx?idItem=124&cleanCache=222013123>>. 21/09/13.

STARKEY, K.; Peres, L. **Como as organiza es aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. Tradu o de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1997. 484 p., il., 23cm. ISBN 8586082252.

TARAPANOFF, Kira (org.) **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.