

CONTRIBUIÇÃO DAS DISCIPLINAS DA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM AO PROCESSO DE PARCERIA DOCENTE-ASSISTENCIAL NA ENFERMAGEM

Isabel Amélia Costa Mendes*
Maria Auxiliadora Trevizan*
Clarice Aparecida Ferraz**
Elza de Fátima Ribeiro Higa***

MENDES, I.A.C.; TREVIZAN, M.A.; FERRAZ, C.A.; HIGA, E.F.R. Contribuição das disciplinas da organização de aprendizagem ao processo de parceria docente-assistencial na enfermagem. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 47-52, abril 2000.

As rápidas mudanças que têm ocorrido nas sociedades têm afetado o cotidiano das organizações que, por sua vez, precisam equipar-se e adaptar-se para corresponderem a essa necessidade. Neste sentido, as primeiras iniciativas tomadas foram relacionadas à busca de transformação na estrutura organizacional e no modelo de gestão empregado, tendo em vista a formação de equipes de trabalho, intercâmbio e partilhamento de informações. O propósito deste trabalho é apontar as cinco disciplinas da organização de aprendizagem propostas por SENGE (1990) como referência passível de contribuição ao processo de parceria docente- assistencial na Enfermagem. As autoras acreditam que o desenvolvimento e o aprendizado contínuo de tais disciplinas pelos enfermeiros poderão propiciar a sedimentação desta parceria entre as instituições acadêmicas e assistenciais de enfermagem.

UNITERMOS: enfermagem, desenvolvimento de recursos humanos, aprendizagem

Já é trivialidade dizer que vivemos um período de grandes e rápidas mudanças, um tempo de novos inícios. Para IANNI (1997), a globalização do mundo manifesta um novo desenvolvimento do capitalismo enquanto modo de produção e como processo civilizacional de alcance mundial. Trata-se de um processo de imensa amplitude abarcando “nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilizações... desafiando práticas e ideais, situações consolidadas e interpretações sedimentadas, formas de pensamento e vôos da imaginação”. Desta forma, ainda que em ritmo de formação, a sociedade global já é uma realidade e segundo IANNI (1997), uma realidade caracterizada como problemática e mesclada por movimentos de integração e fragmentação, onde desenvolvem-se tensões e antagonismos simultaneamente à interdependência e à acomodação.

No âmbito desta sociedade recria-se a problemática do trabalho, envolvendo ampla

transformação nessa esfera – realiza-se, também, a globalização do mundo do trabalho e, nesse sentido, a intervenção humana é de suprema importância. O desenvolvimento da economia global integrada impõe a abertura de novos horizontes sociais, de novos valores no contexto do trabalho que passa a se fundamentar no conhecimento. CRAWFORD (1994) entende que

“transformar o mundo numa economia baseada em conhecimentos é, provavelmente, o passo com maior probabilidade de sucesso já dado na história do desenvolvimento econômico... Para a maior parte da população mundial, este desenvolvimento irá melhorar sensivelmente a condição de vida, libertando-a do excessivo trabalho e esforço físico de sobrevivência, permitindo que desenvolva seu potencial humano de maneira plena”.

* Professor Titular do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - Brasil / Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem

**Professor Doutor do Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - Brasil / Centro Colaborador da OMS para o desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem

*** Mestranda, Programa Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – Brasil / Centro Colaborador da OMS para o Desenvolvimento da Pesquisa em Enfermagem

Este autor aponta as características da economia do conhecimento, das quais destacamos: o conhecimento científico e a pesquisa constituem a força propulsora da economia, que por sua vez gera novas tecnologias, promove inovações e cria novas indústrias; a educação tem um papel fundamental já que os serviços de informações tornaram-se o maior segmento da economia; aumento substancial da participação das mulheres na força de trabalho com conseqüente reivindicação de igualdade de salários com os homens; desenvolvimento de novas formas de administração de organizações, com uso de tecnologia intensiva e ênfase nos recursos humanos. Assim, o autor define a era do capital humano. DANIELS & DANIELS (1996) acrescentam que as forças que passam a moldar os diferentes tipos de organizações, inclusive as de serviço, terão uma natureza de informação; alegam que a vantagem competitiva será daquelas que fizerem o melhor uso da informação disponível, que distribuírem a informação e o conhecimento de forma mais aberta, através dos recursos humanos em seus vários níveis, e que fornecerem os resultados deste conhecimento às pessoas interessadas, em todo o mundo.

A partir de agora, as organizações precisam equipar-se e adaptar-se para corresponderem e atuarem frente a esse mundo cada vez mais interligado que tem afetado o seu cotidiano.

Nesse sentido, as primeiras iniciativas tomadas foram relacionadas à busca de transformação na estrutura organizacional e no modelo de gestão empregado tendo em vista a formação de equipes de trabalho, intercâmbio e partilhamento de informações. Estudos mais recentes têm apontado a necessidade de efetivação de organizações de aprendizagem.

DANIELS & DANIELS (1996) recomendam que toda organização que tenciona tornar-se global deve conceber uma maneira, um processo, para identificar e desenvolver alianças – chave de apoio. Argumentam que o esforço para tornar-se global exige que a empresa identifique parceiros que disponham de competências e pontos fortes capazes de complementar aqueles da própria empresa, e acrescentam que a administração necessita ser educada em relação ao papel potencial dos parceiros e que o ambiente deve recompensar atividades sinérgicas com estes, diríamos, associados. Também, ao tratarmos de novas competências para um novo mundo, SOMERVILLE & MROZ (1997) salientam a importância do estabelecimento de parcerias orgânicas, afirmando que a ética do trabalho conjunto precisa estender-se para além das fronteiras tradicionais da organização, de modo a atingir os valores das instituições aliadas e de suas equipes.

No caso das organizações acadêmicas e assistenciais de enfermagem, a parceria enfermeiro-

docente e enfermeiro-clínico, no nosso entender, representa uma estratégia de desenvolvimento e valorização do profissional e da profissão. Neste sentido, o propósito deste trabalho é apontar as cinco disciplinas da organização de aprendizagem propostas por SENGE (1990) como contribuição ao processo de parceria docente-assistencial na enfermagem. O envolvimento compartilhado destes profissionais constitui-se numa estratégia para a melhoria da qualidade da assistência prestada, para o desenvolvimento de investigações com conseqüente utilização dos resultados das pesquisas à prática e para a educação e formação do capital humano da área, sobretudo do enfermeiro, que deverá ser preparado para o ambiente de trabalho, voltado para o aprendizado, que ele encontrará em decorrência da tendência das organizações que na nova era têm a sua dinâmica fundamentada no conhecimento e na informação. Acreditamos que o alicerce para o desenvolvimento e para a sustentação desse ambiente de aprendizado consiste na produção e no intercâmbio contínuo de conhecimentos que, no nosso caso, poderá tornar-se viável e muito saudável através da parceria que poderá ser estabelecida entre os enfermeiros da academia e da prática clínica.

AS CINCO DISCIPLINAS DA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM PROPOSTAS POR SENGE - CONTRIBUIÇÃO AO PROCESSO DE PARCERIA DOCENTE-ASSISTENCIAL NA ENFERMAGEM

Do exposto até o momento podemos perceber que a globalização do mundo tem ocasionado rápidas mudanças, expressando um novo desenvolvimento da economia, o qual está colocando em desafio práticas organizacionais sedimentadas. No contexto desta sociedade global reabre-se a questão do trabalho – as atividades laborais passam a ter como suporte essencial o conhecimento. Com a economia baseada em conhecimentos, a pesquisa, a inovação, a educação, a parceria, enfim, novas formas de administração, enfatizando os recursos humanos, são forças propulsoras desta transformação. Assim sendo, cada vez mais a efetividade de organizações de aprendizagem tem sido a tônica de análises mais recentes no campo da gestão.

Na visão de SENGE (1990), cinco disciplinas vêm concorrendo para inovar as organizações de aprendizagem. No nosso entender, tais disciplinas oferecem, a longo prazo, uma contribuição inestimável para a sedimentação do processo de parceria de equipes compostas por enfermeiros vinculados à academia e à área clínica.

São elas: domínio pessoal, modelos mentais,

objetivo comum, aprendizagem em grupo e raciocínio sistêmico.

Domínio pessoal – através desta disciplina aprendemos a tornar cada vez mais compreensível nosso objetivo pessoal, a concentrar nossas energias, a exercer a paciência e a visualizar a realidade de maneira objetiva. O domínio pessoal é a base espiritual da organização de aprendizagem, esclarece as coisas que realmente são importantes para nós, conduzindo-nos a viver segundo nossas mais altas aspirações. Além de ser fundamentado em habilidade e competência e demandar crescimento espiritual, o domínio pessoal está também vinculado à intuição e visão pessoal. Seu significado é tornar a vida criativa, é “viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo” (SENGE, 1990).

Quando o domínio pessoal é integrado na vida do enfermeiro, este profissional passa a compreender continuamente o que é importante para ele e a avistar com maior nitidez a realidade; não desiste da sua individualidade, mas sente-se parte de um todo maior, de um conjunto criativo maior, no qual sabe que tem influência mas que não controla isoladamente; enfim, vive em contínua aprendizagem e é profundamente autoconfiante.

Modelos Mentais – são idéias intensamente enraizadas, generalizações, imagens que nos restringem a maneiras habituais de pensar e que influenciam nosso modo de enfrentar o mundo e nossas atitudes. Frequentemente não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que exercem sobre nossa conduta; mas, os modelos mentais são ativos e modelam nosso modo de agir. Muitas vezes, boas estratégias não são colocadas em ação e a conclusão de SENGE (1990) aponta que os responsáveis por esta falha são os modelos mentais. O trabalho relacionado a esta disciplina é iniciado quando realizamos introspecção, quando aprendemos a libertar nossas imagens interiores do mundo trazendo-as à superfície para reflexão e exame.

Através desta disciplina é possível ao enfermeiro reeducar suas inclinações naturais e habituais. Desta forma, este profissional precisa administrar seus modelos mentais para que novas idéias possam ser postas em prática e nesse sentido eles aceleram o aprendizado, ao invés de simplesmente reforçar opiniões já estabelecidas. Este processo capacita o enfermeiro a desenvolver diálogos e conversas instrutivas, nas quais as pessoas expressam com clareza suas idéias, deixando-as à influência de seus interlocutores.

Objetivo comum – a disciplina de criar-se um objetivo comum é vital para a organização de aprendizagem, uma vez que propicia o foco e a energia para o aprendizado. Na existência de um objetivo concreto e legítimo as pessoas empenham-se e aprendem, pois estão engajadas numa identidade comum e num sentido

de missão. Esta disciplina trabalha com a imagem do futuro que se pretende criar.

O engajamento dos componentes de uma equipe em relação aos objetivos deve ser uma preocupação do enfermeiro. Para valer-se da disciplina de instituir objetivos compartilhados, este profissional, inicialmente, precisa abandonar a idéia convencional de que os objetivos derivam sempre da alta administração da organização em questão e compreender que têm origem nos objetivos pessoais, o que gera energia e engajamento. A dedicação e a percepção do enfermeiro de que um objetivo comum a todos eleva os anseios das pessoas redundará num sentimento de coletividade e na compreensão de que o trabalho integra o compromisso de alcançar um objetivo maior, ou seja, a melhor assistência ao cliente. É preciso também que os enfermeiros compreendam que “os objetivos que são realmente compartilhados levam tempo para emergir, pois são um subproduto de interações dos objetivos pessoais dos membros da organização” (SENGE, 1990), o que demanda muita abertura mental e disposição para levar em conta diversas idéias diferentes. É esse intercâmbio que provoca o surgimento de novas idéias que poderão orientar a condução do estabelecimento de objetivos comuns.

Aprendizagem em grupo – aqui há a compreensão de que as equipes podem aprender e, segundo SENGE (1990), há evidências de que a inteligência da equipe supera a inteligência dos indivíduos que a constituem. Quando há aprendizagem em grupo, além dos resultados notáveis do conjunto, há também o desenvolvimento em maior velocidade no sentido individual de seus membros. “Aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam” (SENGE, 1990).

O enfermeiro precisa implementar o aprendizado em grupo nas suas organizações de enfermagem, pois as equipes são caracterizadas por pessoas que necessitam umas das outras para operar e tomar decisões. Para isso, o enfermeiro deve estar sempre atento aos seguintes fatos: esta disciplina requer a prática do diálogo e da discussão; o trabalho de aprendizado em equipe é caracterizado pela existência do conflito de idéias – mesmo diante de um objetivo comum, cada pessoa pode ter uma idéia distinta de como alcançá-lo; presença das rotinas de defesa que sempre acompanham o conflito – as rotinas defensivas “são hábitos entranhados que usamos para nos proteger do embaraço e do perigo que nos ameaçam quando expomos nossas idéias... elas são como muralhas que impedem o aprendizado coletivo”; a aprendizagem em grupo é obtida através do treinamento.

Raciocínio sistêmico – cujo objetivo é “tornar mais claro todo o conjunto e nos mostrar as modificações

a serem feitas a fim de melhorá-lo”. O raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual que permite ao enfermeiro perceber que os trabalhos realizados pela equipe de enfermagem constituem um sistema ajustado por ações inter-relacionadas, “que levam anos para desenvolver plenamente os efeitos que uma exerce sobre as outras” (SENGE, 1990). Como o enfermeiro integra este sistema, é árduo para ele ter uma visão global dos acontecimentos e das mudanças ocorridas, ocasionando a tendência de se concentrar momentaneamente em partes do sistema, dificultando o entendimento e a resolução dos problemas. Portanto, o profissional em questão não pode abrir mão do desenvolvimento do raciocínio sistêmico.

SENGE (1990) advoga a necessidade de as cinco disciplinas exercerem suas funções em conjunto e, assim, denomina o raciocínio sistêmico de quinta disciplina, pois é a que integra as outras quatro, incorporando-as num conjunto coeso de teoria e prática. Portanto, para desenvolver seu potencial, o raciocínio sistêmico necessita do objetivo comum para obter uma filiação a longo prazo; dos modelos mentais para perceber os defeitos que influenciam nosso modo de encarar o mundo; do aprendizado em grupo para possibilitar que as pessoas avistem além das fronteiras de suas expectativas pessoais; e do domínio pessoal para que continuamente investiguemos como os nossos pensamentos e ações afetam o mundo em que vivemos.

Para o referido autor

“a palavra mais exata na cultura ocidental para descrever o que acontece numa organização de aprendizagem é metanóia, e significa mudança de mentalidade... Compreender o significado de metanóia é compreender o significado mais profundo de aprendizagem, pois esta última implica uma mudança radical de mentalidade... A verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano. Por intermédio da aprendizagem nós nos recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos fazer, adquirimos uma nova visão do mundo e da nossa relação com ele, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo generativo da vida. Dentro de cada um de nós há uma intensa sede por esse tipo de aprendizagem...”

ENFERMAGEM: A PARCERIA REQUERIDA

Como processo civilizacional de abrangência mundial, a globalização incita a parceria que, no âmbito

do trabalho e da prestação de serviços, deve ser fundamentada no conhecimento. Desta forma, cada vez mais, a capacitação do capital humano visando além de sua competência o desenvolvimento de suas ações orientadas pela aceção humanitária, tem sido pauta da literatura gerencial e de liderança, tornando agora uma necessidade premente no contexto dos serviços.

A enfermagem, sensível a esta necessidade, clama por parceria. Assim sendo, os enfermeiros precisam estabelecer uma visão e conseqüentemente uma ação para identificar e desenvolver alianças-chave de apoio recíproco entre as organizações acadêmicas e assistenciais de enfermagem o que se constitui num recurso para o progresso e valorização do profissional e da profissão nas dimensões do ensino, da pesquisa e da assistência.

À academia urge parceiros que estejam diretamente envolvidos no processo assistencial e que demonstrem competências e pontos relevantes que possam ser integrados e complementares ao ensino de graduação e pós-graduação em enfermagem. Além destas competências, a visão crítica do profissional da prática poderá beneficiar a orientação curricular no seu todo e, de forma mais específica, de acordo com sua área de conhecimento, no planejamento, desenvolvimento e avaliação de cada disciplina a ser ministrada. Ainda outro benefício decorrente desta parceria, principalmente para o aluno de graduação, será a formação de uma consciência crítica favorecida pelo liame ensino-prática. Também a proximidade e o convívio com o enfermeiro clínico propiciarão oportunidades de estágio extra-curricular que o aluno poderá realizar. Enfim, o enfermeiro clínico atuará nesta parceria como representante de sua prática influenciando e fazendo interferências vinculadas à concepção e à operacionalização do processo de enfermagem.

A organização assistencial também é muito salutar o comprometimento de colegas da academia como parceiros. O enfermeiro docente, por estar mais distante dos serviços de prestação de assistência, tende a ter uma visão mais sistêmica da prática e desta forma, a visão de maior distância possibilita enxergar melhor o todo e relacioná-lo com as partes, o que redundará em colaboração efetiva tanto para a assistência como para o gerenciamento. Ademais, em consonância com as necessidades da nova era, o enfermeiro docente deverá engajar-se nos programas de educação continuada existentes nos serviços visando a sua contribuição ao desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano da enfermagem, tendo em perspectiva sua plenitude.

Um ponto forte para a parceria requerida é representado pela pesquisa. A pesquisa científica constitui-se num componente essencial de definição e alcance da missão acadêmica do enfermeiro docente. O enfermeiro vinculado a uma universidade pública, no

Brasil, é fundamentalmente avaliado através de seu desempenho como pesquisador – o que significa ser a pesquisa o ponto central de sua atuação, que constantemente lhe trará subsídios e resultados ao aprimoramento do ensino e das atividades de extensão.

MENDES (1991), ao analisar sua própria produção científica, especificamente aquela relacionada ao tema Pesquisa, cita alguns fatores que compuseram o cerne de suas inquietações e de sua conscientização sobre a importância da pesquisa para a enfermagem, dentre as quais destacamos: “o reconhecimento de nossas limitações na condução de pesquisas; a convicção de que a enfermagem depende do desenvolvimento de pesquisas para seu crescimento; o entendimento de que o propósito fundamental da pesquisa em enfermagem é gerar e validar conhecimento necessário para a prática; a consciência de que a caracterização de um corpo de conhecimento próprio é uma das condições que lhe assegura o status de profissão; a compreensão de que a autonomia da profissão depende do domínio desse corpo de conhecimento próprio”. Estes fatores mencionados pela autora permanecem atuais neste final de milênio e refletem a distância ainda existente entre a pesquisa e a prática de enfermagem, bem como a lacuna de cooperação neste sentido, lacuna esta sensível tanto aos enfermeiros docentes como aos assistenciais (mesmo daqueles com vínculo empregatício em hospital-universitário) e revelam a necessidade imperiosa de parceria entre estes profissionais no que tange à investigação, sua disseminação e conseqüente aplicação de resultados à prática de enfermagem, esta tomada nas dimensões da assistência, do ensino e da própria pesquisa.

Acreditamos que a nucleação de pesquisadores comprometidos com o desenvolvimento de projetos, integrada por enfermeiros da docência, seus orientandos de mestrado e doutorado, alunos engajados ao processo de iniciação científica, enfermeiros clínicos, além de outros profissionais afinados com o projeto, constituirá a base para a vitalização da pesquisa e do conhecimento em enfermagem. O trabalho conjunto e interdependente, dos profissionais e alunos acima mencionados, no delineamento de projetos a serem investigados, na

elaboração da produção científica, na sua comunicação e na utilização do conhecimento assegurará o fortalecimento desta parceria, através da sintonia entre teoria e prática, cujos resultados serão refletidos na assistência de melhor qualidade e no ensino mais inovador, além da expansão e do aprofundamento da própria pesquisa, consolidando o corpo de conhecimento da área. Neste sentido, quanto mais esforços forem somados, quanto mais grupos formarem-se em torno de projetos e quanto mais engajados estiverem os profissionais, maior será a contribuição para a maturidade da profissão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já mencionamos, nossa intenção neste trabalho foi abordar as cinco disciplinas da organização de aprendizagem propostas por SENGE (1990) como referência passível de contribuição ao processo de parceria docente-assistencial na enfermagem, pois ao nosso ver, a longo prazo, o desenvolvimento e o aprendizado contínuo de tais disciplinas pelos enfermeiros poderão propiciar a sedimentação desta parceria entre as instituições acadêmicas e assistenciais de enfermagem.

Na época atual, focaliza-se o profissional globalizado e segundo MACEDO (1998) isso tem implicações muito importantes no mundo do trabalho e da educação para o trabalho. No dizer do autor, na era da informação e do conhecimento a “globalização exige o que se poderia chamar de **conhecimentos transportáveis**, de uma ocupação para outra, às vezes até fora do âmbito usual da profissão”.

Os trabalhos de parceria que apontamos, bem como outros que podem ocorrer e que não foram abordados, possibilitarão a expansão do potencial do enfermeiro de hoje e do enfermeiro do amanhã, ocasionando o crescimento da profissão que será refletido na sua imagem perante a sociedade, resultando em maior visibilidade da enfermagem e reconhecimento justo aos enfermeiros.

CONTRIBUTION OF THE DISCIPLINES ON THE LEARNING ORGANIZATION TO THE PROCESS OF FACULTY AND CLINICAL NURSING PARTNERSHIP

The rapid changes that are occurring in the societies have affected daily life of organizations that also need to equip and adapt themselves to correspond to this need. The first initiatives were related to the search for transformations in the organization structure and in the applied management model in order to form work teams, exchange and share information. The main purpose of this study is to point out five disciplines on the learning organization proposed by SENGE (1990) as a reference that can contribute to the process of faculty and clinical nursing partnership. Authors believe that continuous development and learning of those disciplines by nurses can enable the consolidation of this partnership between academic and clinical nursing institutions.

KEY WORDS: nursing, development of human resources, learning

CONTRIBUCIÓN DE LAS DISCIPLINAS DE LA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE AL PROCESO DE AYUDA DOCENTE-ASISTENCIAL EN ENFERMERÍA

Los rápidos cambios que vienen ocurriendo en las sociedades han afectado el cotidiano de las organizaciones que, a su vez, necesitan equiparse y adaptarse para corresponder a esa necesidad. En este sentido, las primeras iniciativas tomadas fueron relacionadas con la búsqueda de transformaciones en la estructura organizacional y en el modelo de gestión empleado teniendo en vista la formación de equipos de trabajo y el intercambio de informaciones. El objetivo de este estudio es apuntar las cinco disciplinas de la organización de aprendizaje propuesta por SENGE (1990) como referencia posible de contribución al proceso de ayuda docente-asistencial en enfermería. Los autores creen que el desarrollo y aprendizaje continuo de las disciplinas por los enfermeros podrá propiciar la sedimentación de esta ayuda entre las instituciones académicas y asistenciales de enfermería.

TÉRMINOS CLAVES: enfermería, desarrollo de recursos humanos, aprendizaje

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. Trad. Luciana Bomtempi Gouveia. São Paulo: Atlas, 1994.
02. DANIELS, J.L.; DANIELS, N.C. **Visão global**. Trad. Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1996.
03. IANNI, O. **A era do globalismo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
04. MACEDO, R. O profissional globalizado. **Estado de São Paulo**, São Paulo, 26 de março de 1998. Caderno.
05. MENDES, I.A.C. **Pesquisa em enfermagem: impacto na prática**. São Paulo: EDUSP, 1991.
06. SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. Trad. Regina Amarante. 13. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
07. SOMERVILLE, I.; MROZ, J.E. Novas competências para um novo mundo. In.: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. (Eds.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. Trad. Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.