

# A EDUCAÇÃO CONTINUADA E (A) CAPACITAÇÃO GERENCIAL: DISCUSSÃO DE UMA EXPERIÊNCIA

Maria Ester Menegasso \*  
José Francisco Salm \*\*

## RESUMO

Este artigo discute uma experiência de capacitação gerencial projetada como educação continuada, realizada em uma empresa bancária que, no período de 1995 a 1999, passou por um processo de mudança organizacional. A experiência merece destaque por estar inserida no contexto de mudanças da empresa, por utilizar aulas presenciais com preparação prévia à distância e, também, por ser uma experiência utilizada como laboratório para pesquisa, já incluído no projeto inicial.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação continuada, capacitação gerencial, mudança e ser humano.

## ABSTRACT

This article discusses an experience of management development designed as continuing education. The experience was carried out by a bank that went through a process of organizational change in the period between 1995 and 1999. This experience deserves to be highlighted because it is inserted in the context of the organizational change and, because it was based on supervised classes with previous long distance preparation. It is also relevant because it was also used as research laboratory, according to a previous design.

**KEY WORDS:** Continuing education, management development, change, human being.

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre inovação e mudança nas organizações indicam ser necessário analisar o meio ambiente em que elas estão inseridas, bem como o espaço interno em que se articulam e adquirem forma. O meio ambiente se constitui em arena na qual as organizações exercem sua influência e são submetidas, conforme os dizeres de Simon (1971), ao exercício da racionalidade limitada. Já no espaço interno, toma forma a dominação, identificada por Weber (1944) como elemento necessário à administração dos negócios. Também fazem parte desse espaço a

tecnologia e a estrutura, dois elementos essenciais para o funcionamento das organizações.

Mais importante, contudo, é o ser humano, já que permeia o meio ambiente e o espaço interno das organizações. Ele se constitui, portanto, no elo central de qualquer processo de mudança que for gerado a partir das pressões externas sobre a organização. Assim, é necessário entender como as pessoas mudam ou são mudadas; ainda mais importante é compreender como elas percebem a necessidade da mudança ou como elas aprendem sobre a necessidade de

---

\* Doutora. Professora do Curso de Graduação em Serviço Social e do Programa de Pós-Graduação do EPS da Universidade Federal de Santa Catarina.

\*\* PhD em Administração. Professor do Departamento de Ciências da Administração e do Programa de Pós-Graduação do EPS da Universidade Federal de Santa Catarina.

mudar. Sob este prisma, é essencial que se discuta como educar as pessoas para a mudança ou como elas se educam para a mudança. Esta discussão, porém, não é completa se não for levada em conta a mudança permanente e contínua a que se está sujeito atualmente, em face das profundas transformações pelas quais se está passando. Logo, para que a educação levada a efeito dentro do espaço organizacional se conforme à mudança permanente, é necessário que essa educação seja continuada.

A discussão da experiência de educação continuada relatada ao longo deste texto se refere ao desenvolvimento de um projeto de capacitação gerencial realizado junto aos funcionários sem curso superior de uma instituição bancária, no período de 1995 a 1999. Se partimos do pressuposto de que atualmente a capacitação gerencial corresponde, também, à necessidade de educação continuada, estaremos diante de um fato complexo que requer maior aprofundamento e qualificações frente ao marco de uma realidade que sensivelmente se modifica a cada momento. Esta realidade, em que o modelo de organização do trabalho começa a tomar uma forma diferente daquela do passado (inclusive do passado recente), exige novas formas de abordagem das questões que dizem respeito à educação. Nessa perspectiva, a educação continuada se identifica com a trajetória de vida pessoal e profissional, que remete à necessidade de construção de patamares cada vez mais avançados de ser e de saber-fazer.

Neste artigo, discute-se a educação continuada por meio do relato de algumas experiências desenvolvidas em uma organização bancária que, em convênio com uma instituição de ensino superior, desenvolveu um projeto de capacitação gerencial. Também se discute a educação continuada sob a perspectiva das políticas de recursos humanos em organizações

empresariais.

O texto apresenta, em primeiro lugar, a tematização e a importância da capacitação gerencial como educação continuada no contexto das organizações empresariais. A seguir, vêm os antecedentes da experiência, quando se mostra em que contexto a organização opta pelo desenvolvimento do projeto de capacitação gerencial. Depois, na trajetória e delineamento do projeto, descrevem-se a metodologia aplicada e o seu referencial programático. Seguem-se os resultados de uma pesquisa de avaliação do projeto de capacitação. Finaliza-se com uma breve análise dos resultados da pesquisa.

## 2. EDUCAÇÃO CONTINUADA E AS ORGANIZAÇÕES

Este novo milênio está marcado pela explosão tecnológica que alcançou todos os setores da vida humana. É inegável que cada vez mais as tecnologias permeiam as ações e atividades cotidianas. Elas alteram a cultura social, o modo de viver, de se relacionar, de aprender e ensinar. Por outro lado, o modo de produção de hoje requer informações rápidas, exigindo das pessoas formação sempre atualizada, sem o que não será possível entender e acompanhar as mudanças a que diuturnamente se está sujeito. Além do mais, "as invenções usualmente precisam de uma força de trabalho bem educada para absorver a tecnologia e adquirir as habilidades necessárias para empregá-las" (Thurow, 1999, p.111).

Neste caso, as tradicionais salas de aula precisam ser transformadas em "laboratórios de experimentação", completando a aprendizagem propiciada pelas organizações, nos programas de treinamento realizados no local de trabalho (Suaia, 1997).

Daí a relevância de considerar-se a idéia que

muitos pesquisadores vêm chamando de organização em aprendizagem, entendida como a capacidade das organizações “em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights” (Garvin, 1994, p.80).

Contudo, o estudo e a análise de muitos programas de formação de recursos humanos nas empresa, levam a crer que pouco se fez para o desenvolvimento de novas metodologias para capacitar o trabalhador a enfrentar as novas situações. Mesmo com as novas tecnologias, os métodos são similares àqueles que já estão sendo praticados há alguns anos (Bassi, 1997). De fato, muito se tem feito para que o empregado saiba fazer a tarefa, porém pouco se tem feito para que ele saiba refletir criticamente sobre ela.

Por seu turno, o surgimento de novas tecnologias baseadas no computador e na automação cada vez maior da produção, por si só, não mudaram a realidade do arranjo organizacional nestes últimos quarenta anos. As empresas continuam a utilizar-se dos mesmos métodos de qualificação do trabalhador e pouco têm mudado com relação a seus programas de formação. De fato, a maioria desses programas ainda procura transformar os trabalhadores em meros receptores de informações ou dóceis entes comportamentais (Ramos, 1983). Resta notar que o treinamento tecnológico oferecido por muitas empresas enfatiza o uso do equipamento, ou seja, o trabalhador aprende a apertar os botões e não a tomar decisões e resolver problemas. O processo de aprendizado fica no campo dos objetos e das ações, porém não são criadas condições para que se desenvolva uma habilidade intelectual e se entenda o que se faz e porque se faz. Não é de admirar, pois, que muitos métodos de ensino utilizados pelas empresas mantenham o trabalhador em uma situação passiva e receptora de informações que não

estimulam o diálogo e a participação, tão necessários para a transformação do espaço de produção. Portanto, inúmeros programas de treinamento podem não ser mais adequados ao momento em que vive a empresa.

Por outro lado, muitos dirigentes de empresas sentem-se desconfortáveis com esta ambigüidade, passando a procurar soluções para os problemas de capacitação de pessoal via educação continuada. Surge, assim, a necessidade do desenvolvimento de metodologias e ferramentas de aprendizagem para atender às novas demandas que as empresas estão enfrentando, tanto aquelas relacionadas com as políticas e os procedimentos da empresa quanto aquelas que dizem respeito à qualificação do trabalhador. Assim, é preciso repensar os programas de treinamento para transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem, redefinindo os papéis dos trabalhadores de forma que eles se tornem parceiros na criação deste ambiente e de modo a incluir nesse espaço o ser humano na sua totalidade. A educação continuada pode ser um dos meios para se processar esta transformação dentro da organização.

### 3. OS ANTECEDENTES DA EXPERIÊNCIA

A organização cuja experiência de educação continuada aqui se relata desenvolveu um programa de mudanças intitulado “Programa para a Excelência Empresarial”. Esse programa tinha o seu foco nas pessoas, já que são elas que buscam o sucesso dos negócios. Na formulação do programa, figurava como propósito o fortalecimento da empresa e a sua adaptação ao quadro de mudança daquele período. Estabeleceram-se, à época, as seguintes diretrizes estratégicas básicas: a capitalização da empresa, a ampliação dos negócios, a redução dos custos e a modernização empresarial. A partir destas

diretrizes, foi desenvolvido o Projeto de Capacitação Gerencial, como um instrumento, sob a forma de educação continuada, voltado para a mudança .

O “Programa para a Excelência Empresarial” era composto por vários projetos e ações, cujo propósito central era transformar a empresa, orientando-a para resultados, transformando-a numa instituição ágil e competitiva. O estilo gerencial que sustentava a proposta tinha como principal característica a obsessão por resultados e uma profunda convicção a respeito da capacidade e da vontade que as pessoas e as equipes formadas por elas têm de empreender e buscar o sucesso. Com base nessa concepção, o programa de mudança apresentava-se como um instrumento de transformação da empresa, capaz de orientá-la no turbulento cenário de mudanças em que se situava o setor. Sua implementação contou com a assessoria de instituições de renome nacional, tanto de consultoria quanto de ensino.

Para os propósitos deste texto, não cabe aprofundar a descrição do Programa para a Excelência Empresarial; cabe, porém, alertar para o fato de que a instituição encontrava-se em um processo amplo e profundo de reestruturação, por intermédio do qual se buscava um novo estilo de gestão, direcionado para o trabalho empreendedor, criativo e participativo, capaz de enfrentar os desafios que eram impostos pela incerteza e instabilidade de toda ordem que se vivia naquele momento. Por essa razão, e em decorrência das diretrizes do Programa, desenvolveu-se um projeto amplo direcionado à capacitação gerencial entendida como educação continuada. Desta forma, estruturaram-se os cursos de Gestão e Estratégia Empresarial e de Capacitação Gerencial, dos quais participaram 695 funcionários da gerência média e superior da empresa. Essas experiências de educação continuada buscavam conscientizar os

gerentes sobre o momento atual, bem como sobre a necessidade de se prepararem para o enfrentamento do futuro. No plano individual, esses cursos procuravam conscientizar os seus participantes para a necessidade de irem em busca de sua empregabilidade.

#### **4. A TRAJETÓRIA E O DELINEAMENTO DO PROJETO**

O Curso de Capacitação Gerencial foi destinado aos gerentes de unidades operacionais e teve uma carga horária total de 450 horas/aula, dele participando 620 gerentes. O Curso de Gestão e Estratégia Empresarial foi destinado a 75 chefes de divisão e assessores, com carga total de 360 horas. Para os propósitos deste texto, a ênfase estará concentrada no primeiro projeto.

A realização dos projetos contou com a participação das Diretorias de Recursos Humanos e de Planejamento da empresa e, também, com a colaboração de uma universidade local. O Curso de Capacitação Gerencial foi estruturado com base no currículo mínimo de um curso de graduação em administração, com adaptação ao desenvolvimento gerencial, atendendo às necessidades de conteúdo e escolaridade dos participantes. A ênfase sempre era dirigida ao processo de mudança pelo qual passava a empresa.

Sendo um curso de capacitação gerencial, constitui-se em instrumento de aprendizagem individual e organizacional, além de ser uma oportunidade de retorno aos estudos para cada gerente que dele participou. É necessário lembrar que participavam do curso apenas gerentes sem curso superior, sendo que o objetivo principal era levar ao gerente um conjunto de técnicas gerenciais e de conhecimentos humanos, tanto aqueles relativos à fundamentação conceitual quanto os que dizem respeito à instrumentação

operacional. Outra finalidade, era alcançar, o despertar do entusiasmo, a integração, e a conscientização dos participantes com relação às novas realidades do ambiente dos negócios bancários no Brasil e às posturas e práticas do modelo de transformação empresarial em implementação na organização.

Ingressaram no Curso de Capacitação Gerencial 620 (seiscentos e vinte) gerentes sem curso superior, organizados em 19 (dezenove) turmas, distribuídas entre as 10 (dez) regiões em que o Banco dividiu o Estado. Essa estratégia foi adotada pelo fato de que a empresa atua de forma descentralizada.

Em todas as turmas, a primeira semana foi dedicada às atividades de dinâmica de grupo. Buscava-se sensibilizar os participantes do Curso para entenderem o Programa e, ao mesmo tempo, integrá-los ao grupo. Esta integração se fez necessária uma vez que alguns gerentes, embora tivessem mais de 10 anos de empresa, não se conheciam mais de perto.

A carga horária das 15 disciplinas que compuseram o curso foi dimensionada para aulas presenciais. Estas foram ministradas em forma de módulos concentrados de 30 horas/aula, num período de três dias letivos, às quintas, às sextas e aos sábados, pela manhã e à tarde, uma semana por mês, ao longo de 18 meses. As demais semanas do mês foram utilizadas pelos participantes na realização das tarefas e dos estudos complementares à disciplina. No período dos 18 meses estão incluídos três meses de férias escolares.

A seleção dos professores que ministraram disciplinas no Curso foi muito criteriosa. Assim, 65% dos professores do Curso eram doutores e 35% deles eram mestres. A seleção dos professores se fez levando em conta o conhecimento que possuem da teoria e da prática da gestão e da administração empresarial. Partia-se do princípio de que o

professor deveria saber levar para a prática aquilo que ensinava na aula. À época, só poucas, entre as melhores universidades, possuíam um corpo de professores com tal qualificação. Aliás, nenhum dos alunos do Curso tivera aulas com professores com tal formação acadêmica e experiência profissional.

A estrutura curricular do curso era composta pelas seguintes disciplinas: Cultura geral e empresarial; Teoria geral das organizações; A dinâmica das organizações e da gestão; Gestão de pessoas e administração de conflitos; Qualidade do atendimento a clientes; Administração contábil-financeira; Administração da produção e estoques; Comércio exterior; Elementos estatísticos; Marketing de serviços; Introdução à engenharia econômica; Mercado financeiro e de capitais; Política econômica; Planejamento e tomada de decisão e Mudança e transição organizacional.

Os programas das disciplinas privilegiaram o aspecto teórico e conceitual e técnico-operativo dos temas, que eram apresentados presencialmente. No desenvolvimento da programação foi utilizada uma combinação de técnicas de ensino. As atividades prévias ao encontro foram realizadas em regime tutorial a distância, exigindo do aluno leitura de textos, levantamento de problemas mediante estudo de caso, solução de problemas ou outras atividades que a criatividade do docente permitiu estimular.

Foram tomadas medidas no sentido de que o material de leitura fosse entregue previamente ao participante, de modo que ele pudesse realizar as tarefas propostas e apresentá-las no momento presencial. Esse material foi acompanhado por texto redigido pelo professor, explicitando o objetivo da tarefa, isto é, o resultado que dela se esperava, a tarefa em si e como seu produto seria trabalhado no momento presencial. É

importante mencionar que estes procedimentos levaram o participante do Curso a construir e desenvolver referenciais e conceitos, além de exercitar a reflexão, atributos essenciais para o programa de mudança da empresa e para a compreensão da estratégia do negócio. É preciso chamar a atenção para o fato de se estar promovendo o desenvolvimento intelectual do cursista, além de prepará-lo para a mudança que ocorria na empresa.

Ao final de cada disciplina, foram realizadas avaliações com base nos assuntos ministrados e nos textos que eventualmente haviam sido indicados para leitura complementar à matéria. Normalmente foram realizadas avaliações com a utilização de trabalhos escritos, envolvendo a teoria ministrada em sala de aula em confronto com a prática diária do gerente, principalmente nos aspectos associados com os projetos de mudança. Assim, os participantes foram avaliados pelos professores, obedecendo os seguintes critérios: realização das tarefas propostas, engajamento e qualidade da participação nos debates e exercícios em sala de aula.

A 15ª disciplina foi Mudança e transição organizacional. Nela discutiu-se, em primeiro lugar, a temática da mudança e da transformação em organizações. Em seguida, foi realizado um trabalho escrito sobre a contribuição de cada uma das disciplinas para a solução de questões relevantes que pudessem afetar o programa de mudança da empresa. Este trabalho foi realizado em grupo, a partir de um roteiro previamente definido. A elaboração do trabalho escrito ocorreu ao longo de dois dias, sob a orientação de dois professores. A partir da correlação que os alunos fizeram entre a base teórica, a realidade institucional e as experiências dos participantes, foi possível extrair inferências e contribuições para a solução de problemas relativos à atividade gerencial, bem como indicar novas estratégias de ação para o

programa de mudanças que estava ocorrendo na empresa.

O trabalho final foi apresentado oralmente pelos grupos, precedido pela entrega do documento escrito, em duas vias, sendo uma para o professor e a outra para a empresa. Cada grupo teve uma hora para a apresentação do trabalho aos colegas, professores e diretores ou superintendentes das regionais. Após a apresentação, ocorria a discussão sobre as conclusões apresentadas por cada grupo.

Evidentemente, este não é o espaço adequado para se aprofundar a análise das informações coletadas no decorrer da elaboração destes trabalhos, nem mesmo cansar o leitor com tecnicidades que extrapolariam o propósito deste texto. Pretende-se, apenas, mostrar mais uma característica que distingue este programa de desenvolvimento de competências, legitimando-o como uma ação de educação continuada. Este procedimento fez os participantes refletirem em conjunto sobre a empresa, sobre seu programa de mudança, pensarem os seus problemas e investirem profundamente em seus estudos. Nada além, portanto, do que deve ser a educação continuada, principalmente para adultos que deixaram de frequentar a sala de aula, embora deva-se considerar que pudessem aprender com o processo de viver.

À medida que cada uma das 19 turmas concluía o Curso, realizava-se uma cerimônia de formatura. A área de comunicação e marketing da empresa organizou esses eventos como solenidades oficiais, convidando em cada região as autoridades locais. As cerimônias das dezenove turmas, realizadas em cada região, contaram também com a participação do Presidente e da Diretoria da empresa, dos familiares dos cursistas, dos professores e do representante da universidade.

As solenidades foram realizadas em clubes ou

auditórios, na região em que havia se realizado o Curso. Esses eventos constituíram-se em encontros de famílias e amigos dos formandos. Os formandos escolheram paraninfos, fizeram discursos, prestaram homenagens especiais a professores, familiares e amigos. A ocasião se transformou num verdadeiro evento de confraternização, com expressões de muita alegria e emoção. No planejamento dos Cursos, foi previsto esse evento, já que a sua realização poderia servir de estímulo para o prosseguimento dos estudos.

## 5. A PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO

No decorrer do desenvolvimento deste projeto de educação continuada, houve por parte da coordenação um esforço sistemático de acompanhamento dos resultados de aprendizagem e da satisfação demonstrada pelos cursistas. Para tanto, foi elaborado um projeto de pesquisa cientificamente estruturado. É importante mencionar que, ao final de cada uma das disciplinas, era aplicado um questionário de avaliação. Esse instrumento de avaliação serviu como um canal de comunicação escrita entre a coordenação geral do projeto, os professores, os cursistas e a direção da empresa. O espaço destinado às sugestões ou comentários sempre foi utilizado pelos participantes do Curso para manifestarem suas opiniões sobre o Curso. Com base nessas manifestações a coordenação do Curso promovia os ajustes que se fizessem necessários.

Nessa pesquisa de avaliação, constatou-se que o projeto, no seu desenvolvimento, além de contribuir para a elevação do nível cultural dos participantes, proporcionou bases para a implantação dos demais projetos de mudança da empresa.

Alguns dos depoimentos transcritos pelos gerentes nos questionários comprovam esta

afirmação. Assim, um gerente afirmou que o Curso “Estava abrindo a cabeça de todos para as mudanças que estão sendo necessárias para a sobrevivência da nossa empresa/emprego.” Outro concluiu que, “para a implantação de um programa de modernização empresarial e complexo, há necessidade de uma mudança de nossos administradores, com relação à visão, qualificação, modernização e competitividade, pois o projeto em si está todo interligado, não dá para implantar um projeto ou processo se não se muda a maneira das pessoas pensarem e agirem.”

Ainda outros depoimentos dos cursistas atestaram a satisfação com os resultados alcançados:

“Nunca se fez tanto em termos de educação e treinamento, foi uma das melhores coisas que ‘fiz por mim’ e pela empresa, muito mais por mim. Foi excelente.”

“Nunca vi na empresa durante toda a minha vida os gerentes e escriturários tão motivados e envolvidos nesta nova caminhada, sendo que minha vontade é que não temos o direito de deixar isto parar.”

“Foi como renascer... Como estou há tempo fora de uma escola, me senti novamente “vivo” e apto a receber esta nova bagagem.”

As manifestações dos participantes sobre a contribuição do Curso de Capacitação Gerencial, como programa de educação continuada, pode ser resumida da seguinte maneira:

- Contribuiu para o enriquecimento cultural do corpo de profissionais da empresa, diante da conjuntura e de um mundo em profundas mudanças;

- Contribuiu para a formação de conhecimentos voltados ao processo de transformação pelo qual a empresa vinha passando, principalmente nos aspectos relativos às ações por resultados e para resultados;

- Proporcionou conhecimentos teórico-filosóficos, que auxiliam a concretização de

um novo estilo gerencial, fundamentado no princípio de que o ser humano é o centro da transformação institucional.

A pesquisa também indica que o projeto contribuiu para desenvolver o pensar crítico e criativo; aprender a aprender com a experiência; transferir as experiências e conhecimentos adquiridos para a equipe e despertar para a necessidade de gerenciar o próprio desenvolvimento profissional e a empregabilidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma época na qual a capacitação gerencial necessita ser entendida como educação continuada, conforme se pode atestar pela prioridade que este assunto tem na agenda dos seminários, debates e encontros sobre recursos humanos, faz-se necessário, também, repensar o conceito que se tem do ser humano no espaço das organizações. De nada adianta falar-se de educação continuada se não houver uma nova percepção do que é ser gente e do que é educação continuada para seres humanos.

Vale lembrar que, durante o último século, também se proporcionou educação para as pessoas. Resta saber quais eram os pressupostos dessa educação, se estavam direcionados ao condicionamento humano e à alienação ou se estimulavam a prática da reflexão sobre a liberdade e criatividade humana. Este é, sem dúvida, um momento para se pensar sobre o que queremos em termos de educação continuada nas empresas, principalmente no que se refere à capacitação gerencial, se as pessoas devem continuar a ser treinadas e educadas como no passado ou se devemos proporcionar-lhes os meios necessários para que elas tenham a consciência das grandes transformações pelas quais o mundo está passando.

Por outro lado, as empresas têm no seu corpo gerencial grande parte da memória institucional. A simples substituição de gerentes por empregados mais novos tem-se mostrado frustrante em muitas empresas. Aqui entra a experiência relatada ao longo deste texto. Todos os gerentes que viveram a experiência da educação continuada via Curso de Capacitação Gerencial tinham mais de 40 anos de idade. Todos estavam empregados na empresa há mais de dez anos e todos haviam terminado não mais do que o primeiro grau, exceto alguns que tinham terminado o segundo grau. Hoje, de acordo com o último levantamento a que se teve acesso, aproximadamente 40% dos participantes do Curso freqüentam algum curso superior, além daqueles que buscam terminar o segundo grau.

O sucesso do Curso de Capacitação Gerencial como um programa de educação continuada ficou evidente nos levantamentos da pesquisa. Ele contribuiu para que o Programa de Excelência Empresarial pudesse lograr sucesso, para que os gerentes estivessem mais preparados para o desempenho de suas funções e, também, para que eles se conscientizassem sobre a necessidade de desenvolverem a própria empregabilidade.

Houve, porém, um resultado que o Curso proporcionou e que é maior que todos os já mencionados, já que ele se constitui na pedra angular de qualquer programa de educação continuada. Este resultado está na consciência que os participantes do Curso de Capacitação Gerencial desenvolveram de que cada um deles, muito embora já tivessem mais do que 40 anos de vida, poderia voltar a aprender em programas de educação continuada. Conclui-se que esta consciência foi essencial para o sucesso do projeto de Capacitação Gerencial como um programa de educação continuada.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASSI, L.J.; CHENEY, S. & BUREN, M.V. Training industry trends 1997. *Training & Development*, Nov., 1997.
- CORAGGIO, José Luís. *Desenvolvimento humano e educação: o papel das ONGs latino-americanas na iniciativa da educação para todos*. São Paulo: Cortez, 1996.
- DEMO, Pedro. *Desafios modernos da educação*. Petrópolis: Vozes, 1993.
- DEMO, Pedro. *O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano*. Brasília: Organização Internacional do Trabalho – Editora Positiva, 1994.
- FERRETTI, Celso João et al. *Tecnologias, trabalho e educação: um trabalho multidisciplinar*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *As políticas de gestão de recursos humanos e a emergência de padrões de relações do trabalho*. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1989.
- GARVIN, D.A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July/August 1993.
- KANTER, Rosebeth Moss. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: 34, 1993.
- PORTO, Yeda da Silva. Formação Continuada: a prática pedagógica recorrente. In: MARIN, Alda Junqueira (org.). *Educação Continuada*. Campinas: Papirus, 2000, p.11-37
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.
- REVISTA EDUCAÇÃO E SOCIEDADE. Formação de profissionais da educação: políticas e tendências, n. 72, 2000.
- SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação. In: *Revista de Administração*. São Paulo, v.32, nº3, jul/set, 1997, p.13-27
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- THUROW, Lester C. *Building Wealth: the new eules for individuals, companies, and nations in a knowledge-based economy*. New York: HarperCollins, 1999.
- VALENTE, José Armando. Aprendizagem continuada ao longo da vida. In: *Pátio*. Ano 4, n.15, nov 2000/jan. 2001.
- VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: *Encontro anual da associação dos programas de pós-graduação em administração*, 19, 1995, Rio de Janeiro. Anais do 19. ENANPAD. v. 1, p. 49-75.
- VERGARA, Sylvia Constant; CAVALCANTI, Celso de Oliveira Bello. Uma experiência de ensino e pesquisa em organização estatal em processo de mudança. Rio de Janeiro. *RAP*, 1999. set.out. p. 07-22.
- WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.