



Revista Brasileira de Enfermagem

ISSN: 0034-7167

reben@abennacional.org.br

Associação Brasileira de Enfermagem
Brasil

Muller Magalhães, Ana Maria; Mallmann Duarte, Érica Rosalba
Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos
Revista Brasileira de Enfermagem, vol. 57, núm. 4, julio-agosto, 2004, pp. 408-411
Associação Brasileira de Enfermagem
Brasília, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=267019634004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

TENDÊNCIAS GERENCIAIS QUE PODEM LEVAR A ENFERMAGEM A PERCORRER NOVOS CAMINHOS

Ana Maria Muller Magalhães*
Érica Rosalba Mallmann Duarte**

Resumo

As mudanças no contexto econômico e social têm determinado a necessidade de novas estratégias de gestão para as organizações. Na área de serviços, as instituições de Saúde e a Enfermagem têm sofrido o impacto dessas mudanças dentro dos seus processos de trabalho. Buscamos refletir sobre as novas tendências gerenciais e como elas podem influenciar a organização do trabalho de Enfermagem nos serviços de Saúde e as ações dos enfermeiros gerentes em estratégias que atendam aos desafios da profissão, num contexto social em transformação. Essas novas tendências têm apontado para a ênfase no desenvolvimento de organizações de aprendizagem, investimento no capital humano, na incorporação de novos conhecimentos e habilidades, buscando uma prática administrativa aberta, flexível e participativa, fundamentada na razão, na criatividade, sensibilidade e intuição.

Descritores: enfermagem; tendências gerenciais; organização de serviços de Saúde

Abstract

The changes in the economic and social context have led to the need of new management strategies for organizations. In the area of services, healthcare and nursing organizations have suffered the impact of these changes within their work processes. Our goal was to reflect on the new management trends and how they could influence the nursing work organization in healthcare services and the actions by managing nurses in strategies that meet the challenges of the profession in a changing social context. These new trends have pointed to the emphasis on the development or learning organizations, investment on human capital, inclusion of new knowledge and skills, searching for an open, flexible and participatory administrative practice, based on reason, creativity, sensitivity and intuition.

Descriptors: nursing; management trends; healthcare service organization

Title: Management trends that may lead nursing to new paths

Resumen

Las modificaciones en el contexto económico y social han determinado la necesidad de nuevas estrategias de gestión para las organizaciones. En el área de servicios, las instituciones de salud y la enfermería han sufrido el impacto de esas modificaciones dentro de sus procesos de trabajo. Buscamos reflexionar sobre las nuevas tendencias gerenciales y sobre la forma como las mismas pueden influenciar en la organización del trabajo de enfermería en servicios de salud y en las acciones de los enfermeros gerentes en estrategias que enfrenten los desafíos de la profesión en un contexto social en transformación. Esas nuevas tendencias han apuntado hacia el énfasis en el desarrollo de organizaciones de aprendizaje, inversión en capital humano, incorporación de nuevos conocimientos y habilidades en la búsqueda de una práctica administrativa abierta, flexible y participativa, fundamentada en la razón, en la creatividad, en la sensibilidad y en la intuición.

Descriptores: enfermería; tendencias gerenciales; organización de servicios de salud
Título: Tendencias gerenciales que pueden llevar a la enfermería a recorrer nuevos caminos

1 Introdução

No mundo atual, presenciamos inúmeras, rápidas e grandes transformações, nos diferentes campos, resultantes de mudanças demográficas, tecnológicas, políticas e ecológicas, num processo acelerado de globalização econômica. As grandes tendências atuais apontam para necessidade de mudanças no setor de Saúde, com adequação às transformações sociais⁽¹⁾.

A crescente complexidade das organizações de prestação de serviços de Saúde, num mercado cada vez mais competitivo, tem determinado a necessidade de estruturação de novas formas de organizar os processos de trabalho nessa área, que respondam a uma demanda social por serviços de qualidade. Nesse contexto, a Saúde passa a ser um processo essencial para o desenvolvimento humano, havendo uma maior consciência de sua importância no desenvolvimento social e econômico⁽²⁾.

A Enfermagem, um grupo profissional bastante expressivo nessa área, tanto por sua participação na maioria dos processos, quanto pelo número de pessoas incluídas nele, precisa acompanhar essas tendências, para participar da construção de alternativas que respondam aos desafios de melhorar a oferta, qualidade e equidade dos serviços prestados à população.

Assim como outras ciências, a Enfermagem sofre o impacto das transformações, necessitando buscar respostas cada vez mais rápidas e efetivas por meio da ampliação de seus conhecimentos e inovações em suas atividades

profissionais, para acompanhar esta evolução.

O propósito deste ensaio, é o de refletir sobre as novas tendências gerenciais e de como elas podem influenciar a organização do trabalho de Enfermagem nos serviços de Saúde e as ações dos enfermeiros gerentes na busca de estratégias que atendam aos desafios da profissão, num contexto social em transformação.

2 Cenários das práticas gerenciais em saúde

As práticas de saúde no Brasil têm se dicotomizado em ações médico-sanitárias (predominantemente de caráter preventivo) e ações de assistência médica individual (predominantemente de caráter curativo), com a supremacia destas em detrimento das primeiras⁽³⁾. Isto significa, que ainda temos um modelo com ênfase na cura, centrado em atendimento médico em hospitais.

A organização social e tecnológica do trabalho em saúde, no Brasil, está baseada no modelo clínico, caracterizado por uma centralização no atendimento médico individual e curativo, com foco no diagnóstico e terapêutica médica^(4,5).

Na última década, vem se incorporando às políticas públicas de Saúde a idéia de "saúde como direito de todos e dever do Estado". A implantação do Sistema Único de Saúde, a partir da Constituição de 1988, aponta para uma progressiva mudança da organização dos serviços, passando de um modelo assistencial, baseado na doença, para um modelo de atenção

* Enfermeira. Professora Assistente do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da Escola de Enfermagem - UFRGS. Mestre em Educação. Chefe do Serviço de Enfermagem Cirúrgica do Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Enfermeira. Professora Adjunta do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da Escola de Enfermagem - UFRGS. Mestre em Administração, Doutoranda em Engenharia de Produção

integral, incorporando práticas de promoção e prevenção, além da recuperação da saúde⁽⁶⁾.

O conceito de saúde vem evoluindo na sociedade moderna, partindo de um modelo pragmático “*Saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença*” (OMS, 1948), para uma visão sistêmica de um processo dinâmico, onde a saúde resulta da interação do indivíduo e da coletividade com o seu meio físico, cultural e social, além de incorporar a dimensão espiritual.

Isto implica entender a saúde sob um novo paradigma, ou seja como um processo que busca desde a consciência da cidadania a formas mais expressivas de qualidade de vida da população...^(7:674)

A Saúde, como parte do setor de serviços, representa uma das áreas da Economia que mais tem se desenvolvido na sociedade moderna. O setor de serviços responde pelo maior crescimento dos novos empregos, em termos globais. No Brasil, os serviços respondem por 55% do produto interno bruto (PIB)⁽⁸⁾.

A definição dos serviços é difícil pela intangibilidade de seus produtos, insumos e desempenho. Pode-se dizer que a saúde como um serviço, representa uma atividade econômica que cria valor e fornece benefício para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência de uma mudança desejada pelo cliente⁽⁹⁾.

O serviço de Saúde pode ser caracterizado como:

...um trabalho essencial para a vida humana e é parte do setor de serviços. É um trabalho da esfera de produção não-material, que se completa no ato de sua realização...O produto é indissociável do processo que o produz; é a própria realização da atividade... O produto final do trabalho em saúde é a própria prestação da assistência de saúde, que é produzida no mesmo momento que é consumida^(9:85).

A implementação crescente de novas tecnologias em todos os setores da economia mundial, tem aumentado o grau de complexidade organizacional e, como resultado, provocou novos desafios para as instituições. Essas novas tecnologias, sejam elas da área técnica, de informação, ou tantas outras que possamos identificar, introduzem novas características organizacionais não contempladas, anteriormente, por teóricos dessa área. Para que possamos compreender essas novas tecnologias, seu potencial inovador e seus efeitos sob as variáveis organizacionais, é preciso entender a evolução dos conceitos tradicionais das Teorias das Organizações e analisar as novas abordagens e as alterações ou inclusões que elas introduzem no contexto social⁽¹⁰⁻¹²⁾.

De modo geral, os debates desenvolvidos na área da Saúde sobre a temática gerencial e o conjunto de intervenções dos vários grupos sociais interessados nesse setor têm destacado a necessidade de operar mudanças no modo de trabalhar em gerência, em todos os níveis das organizações de Saúde.

3 A Enfermagem neste cenário

As formas como a Enfermagem organiza o seu processo de trabalho, assim como suas estratégias gerenciais têm sido discutidas no sentido de buscar a compreensão de suas raízes históricas e encontrar novas alternativas que atendam às demandas atuais.

A gestão dos serviços de Enfermagem, assim como ocorreu nos serviços de Saúde, teve forte influência das teorias tradicionais de Administração na organização de seus processos de trabalho. Pode-se dizer que, ainda hoje, temos adotado modelos gerenciais da área de produção, principalmente industrial, para aplicar na área de serviços, sem refletirmos sobre como usá-los ou qual é o melhor modelo. Esta forma de utilização retardou o desenvolvimento do conhecimento sobre novas formas de gestão na área da Saúde e de Enfermagem.

identificação com os pressupostos clássicos da Administração, com uma prática baseada na centralização do poder, no controle, na impessoalidade das relações e ênfase do seu trabalho em atividades administrativas burocráticas.

Como resultante destas concepções, baseadas no modelo funcional de Taylor e nas disfunções da burocracia, podemos vislumbrar um panorama da organização do trabalho em Saúde e da Enfermagem neste contexto, ainda marcado pela alienação do trabalhador de seu objeto de trabalho, o paciente, decorrente da fragmentação do trabalho, da realização de tarefas repetitivas, da alta normatização e impessoalidade nas relações.

Esta forma de organização do trabalho tem contribuído para a limitação da iniciativa e da criatividade, além de gerar insatisfação dos profissionais, descompromisso e baixa produtividade.

Assim como na prática, na formação do enfermeiro há predominância do ensino de Administração em Enfermagem centrado no enfoque tradicional e em modelos tecnoburocráticos de gerenciamento em Enfermagem. Isto tem contribuído pouco para a formação de profissionais críticos, politicamente conscientes e capazes de fazer o enfrentamento de problemas emergentes, buscando o reconhecimento, questionamento e inovação das propostas de gestão em Saúde e dos serviços de Enfermagem⁽¹⁶⁾.

4 Buscando as mudanças

A busca por novas formas de gestão nos serviços de Saúde torna necessária a incorporação de novos conhecimentos e habilidades, sintonizados a uma prática administrativa mais aberta, mais flexível e participativa, fundamentada não só na razão, mas também na sensibilidade e na intuição⁽¹⁷⁾.

A Enfermagem necessita, também, acompanhar as transformações da sociedade contemporânea, cabendo às enfermeiras, que são responsáveis pela gerência do cuidado, buscarem cada vez mais inovações na gestão dos serviços, que permitam amenizar as conseqüências do modelo tradicional de administração, adotado até hoje, na maioria das instituições de Saúde⁽¹³⁾.

Uma tendência atual, que busca a quebra de paradigmas tradicionais de administração é a ênfase no *capital humano*^a das organizações. O embasamento cultural das pessoas de como conduzir os grupos, são valores difíceis de serem medidos, mas são os que trazem resultado duradouro para as organizações. Esses valores intangíveis, ao contrário dos tangíveis (financeiros e físicos), são os que impedem a imitação, fazem a diferença imperceptível, e nos levam a buscar determinada organização e não outra⁽¹⁸⁾.

A grande dificuldade na inclusão desses novos valores é introjetá-los na cultura do cotidiano das instituições. Entendemos que o investimento no capital humano possa ser a chave para as mudanças dos grupos, dentro das organizações, e é sobre ele que vamos nos direcionar para refletir sobre algumas mudanças necessárias para o desenvolvimento da Enfermagem e a absorção de novas práticas.

As instituições de Saúde e a Enfermagem, nesse contexto, necessitam ampliar seus horizontes nas formas de organização do trabalho sob o risco de se tornarem ineficientes e morrerem para o motivo de sua real existência.

As empresas morrem porque seus dirigentes se concentram exclusivamente na produção de bens e serviços e se esquecem de que sua organização é uma comunidade de seres humanos que trabalham em uma empresa, para se manter vivos. Os executivos se preocupam com terra, trabalho e capital e negligenciam o fato de que “trabalho” significa

^a O capital humano das empresas são as habilidades, talento e conhecimento de seus funcionários traduzidos em ações e que devem

Tendências gerenciais que podem levar...

peças de verdade. As organizações que se mantêm vivas têm outras prioridades: valorização das pessoas, flexibilização na direção e no controle, organização para aprender e criar uma comunidade. Além disso, elas compartilham algumas características, como conservadorismo na gestão das finanças, sensibilidade ao ambiente externo, consciência de sua identidade e tolerância a novas idéias⁽¹⁹⁾.

A setor de Saúde e os serviços de Enfermagem são áreas que trabalham essencialmente com pessoas e para pessoas, de uma forma muito intensa, onde o momento da realização do trabalho (atendimento) ocorre junto com a interação dos profissionais e seus usuários. Sendo assim não se entende como até hoje as instituições de Saúde ainda negligenciam uma melhor atenção aos seus funcionários/colaboradores/time, que são o seu capital humano.

O desenvolvimento de organizações de aprendizagem visa à gestão do conhecimento que pertence ao seu capital humano, buscando mostrar a importância de as organizações descobrirem que, para aumentar seu desempenho, devem utilizar a capacidade de aprender das pessoas da própria organização, em todos os seus níveis⁽²⁰⁾.

As organizações de aprendizagem se baseiam em cinco áreas conceituais como estratégias para a mudança na mente das pessoas. O *domínio pessoal* busca desenvolver a capacidade criativa, baseada em habilidades, competência e crescimento espiritual. Os *modelos mentais* buscam mudar conceitos arraigados que influenciam nosso comportamento, melhorando a capacidade de expor idéias e possibilitar a influência de novos interlocutores. O *objetivo comum* é a capacidade de transmitir e compartilhar a imagem do futuro que se pretende criar. O *aprendizado em grupo* é capacidade de diálogo dos seus membros para chegar a um raciocínio comum. O *raciocínio sistêmico* é o conjunto de conhecimentos e instrumentos que busca a integração dessas quatro áreas⁽²⁰⁾.

Para a construção de organizações de aprendizagem, é fundamental o desenvolvimento do raciocínio sistêmico, que nos permite aprender a entender o mundo de forma não fragmentada e ter uma noção integradora do todo.

O raciocínio sistêmico é importante para podermos entender que os trabalhos realizados pelo homem são sistemas interligados por fios invisíveis de ações relacionadas entre si e que levam anos para se desenvolver plenamente, mas que, se vistas e desenvolvidas dessa forma, são duradouras⁽²⁰⁾.

Aprender a aprender com o conhecimento do seu grupo tem sido o desafio das organizações, nos últimos anos, pois desde cedo aprendemos que somente algumas pessoas sabem o que é certo; por exemplo: os pais é quem sabe o que é melhor para os filhos, os professores, o que é melhor para seus alunos, logo, os chefes, para seus subordinados. Dessa forma fomos treinados ou a ser as pessoas que sabem as respostas ou a recebê-las prontas, nunca a construir um pensamento, a partir do conhecimento do grupo.

Buscar estratégias de desenvolver o capital humano e criar organizações de aprendizagem parecem ser caminhos a serem construídos pela Enfermagem para acompanhar a evolução do conhecimento e para atingir as transformações necessárias em nossa prática. Para alcançar estas mudanças é necessário estabelecer uma estratégia de desenvolvimento de lideranças, para que elas possam assumir idéias inovadoras e rompam as barreiras mentais que impedem as alterações organizacionais.

Muitos pensadores da Administração moderna^(19,20,21) têm escrito sobre a importância do papel da liderança para a quebra de paradigma no modo de gerenciar as organizações.

Gerenciar, coordenar, chefiar são termos que utilizamos para designar as pessoas que nos representam, dentro das organizações e, ao mesmo tempo, servem de exemplo para as decisões de nossa vida profissional e, muitas vezes, pessoal.

Os líderes apresentam diferentes características de personalidade, tomadas de decisões e formas de agir. Porém, em algumas situações, as características de liderança são as mesmas: só existe liderança se houver seguidores; líderes são pessoas visíveis para os seus liderados, conseguem que as pessoas façam as coisas certas, agindo de forma clara e objetiva para atingir os resultados; o líder entende a sua responsabilidade nessa posição, independente do cargo, privilégios, títulos ou dinheiro⁽²²⁾.

Essas características parecem simples ou naturais mas envolvem processos de desenvolvimento que para serem concretizados devem romper, muitas vezes, paradigmas do ambiente cultural, dos valores pessoais, das condições econômicas, do desenvolvimento educacional, e do terrível jogo de poder que existe nesse processo.

A liderança dos grupos de trabalho deve criar condições para um ambiente criativo. A *inovação operacional* aplicada à Enfermagem significa adotar maneiras inteiramente novas de atender um cliente, fazer um curativo, preencher um prontuário ou qualquer outra atividade. Inovação operacional não é a mesma coisa que melhoria ou excelência operacional; enquanto a primeira busca mudar os processos, a segunda visa a reduzir custos, eliminar erros e aumentar o desempenho⁽²³⁾.

Investir no capital humano, nas organizações de aprendizagem, no desenvolvimento de lideranças criativas e inovação operacional, são estratégias que criam alternativas para as organizações se adaptarem às transformações econômicas e sociais.

Devido à relevância da equipe de Enfermagem nas instituições de Saúde, faz-se necessário que esses profissionais sejam adequadamente "cuidados" por essas organizações. A inserção dos gestores de Enfermagem como parceiros das organizações de Saúde pode propiciar o desenvolvimento de pesquisa de clima organizacional, como forma de vislumbrar a satisfação da equipe de Enfermagem (cliente interno). Esta estratégia é denominada endomarketing, que é um instrumento de aproximação entre empregado e empregador.

Se entendermos esses itens como fatores que devam ser desenvolvidos pelos enfermeiros, para que se desenvolvam como líderes, com resultados que beneficiem a coletividade temos que agir; só assim isso se tornará um fato. "Porque um dia é preciso parar de sonhar, tirar os planos das gavetas e, de algum modo começar"^(24:7).

5 Considerações finais

À medida que a saúde se torna um importante fator para o desenvolvimento humano e social assume um papel de destaque na Economia mundial. E sua importância é devida à mudança na concepção de saúde, que tem mostrado sua direta influência no desenvolvimento humano e social.

A complexidade das organizações na área de serviços ocorre devido à intangibilidade de seus produtos. Na área da Saúde isto se acentua por estar sua atividade representada pelo atendimento às pessoas, com intervenções diretas sobre o seu "corpo" físico, psicológico e espiritual.

A Enfermagem, como parte integrante do setor de prestação de serviços de Saúde, ainda sofre influência dos modelos tradicionais de gestão, resultando num processo de organização do trabalho focado em tarefas e com uma visão fragmentada do cliente, numa estrutura centralizadora e pouco flexível.

Este modelo tem levado à insatisfação dos profissionais, e seus clientes e inviabilizado o sucesso no alcance dos objetivos das organizações de Saúde. Para romper com este modelo de organização é necessária a incorporação de mudanças e inovações no fazer e no pensar a prática de Enfermagem.

A valorização das pessoas que fazem parte das organizações de Saúde é fundamental para os gerentes de Enfermagem. Desenvolver a visão de que essas pessoas são

Saúde, sem as quais o atendimento, sua atividade fim, não se concretiza, pode gerar condições para a implantação de novas estratégias de gestão, baseadas no investimento em organizações de aprendizagem, inovações operacionais e estímulo à lideranças criativas.

Esse processo precisa ser estimulado, tanto nas instituições prestadoras de serviços de Saúde, como nas escolas formadoras, numa tentativa de transformar os modelos tradicionais de ensino e práticas de gestão em Enfermagem. Deste modo, numa visão sistêmica, podemos ter um processo com repercussões na construção de novos conhecimentos de gestão em Enfermagem, influenciando no clima organizacional voltado para motivação e inovação, na introdução de novos valores para tomada de decisões, nas condições de trabalho e remuneração e até na legislação que regulamenta a profissão visando à autonomia e liberdade de exercê-la.

Desenvolver organizações de aprendizagem, significa investir no capital humano dos grupos que formam as organizações de Saúde. Isto pode ser conquistado pelo incentivo à capacidade criativa e domínio pessoal, mudança dos modelos mentais, construção de objetivos comuns, estímulo à aprendizagem em grupo e alcance do raciocínio sistêmico.

Os gestores, fruto do processo desenhado anteriormente, estariam, dessa forma, habilitados para liderar os grupos, buscando desenvolver um trabalho coletivo, por meio de decisões participativas e ações respaldadas na responsabilidade, liberdade e criatividade.

Referências

1. Motta PR. Desempenho em equipes de saúde: manual. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2001. 144p.
2. The World Bank. World development report 1997. The State in a changing world. Washington(D C): The World Bank; 1997.
3. Menezes CS. A unicidade do sistema único de saúde em questão: a integralidade e a hierarquização do cuidado sob a perspectiva do trabalho vivo [dissertação de mestrado]. Campinas (SP): Faculdade de Ciências Médicas, Universidade de Campinas; 1998.
4. Merhy EE. Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde. In: Merhy EE, Onocko R, organizadores. Agir em saúde: um desafio para o público. São Paulo: Hucitec; 1997. p.71–112.
5. Gonçalves RBM. Tecnologia e organização social das práticas de saúde: características tecnológicas da rede estadual de saúde de São Paulo. São Paulo: Hucitec-Abrasco; 1994. 278 p.
6. Senado Federal (BR). Constituição: República Federativa do Brasil; 1988. Brasília (DF): Centro Gráfico; 1988. 292p.
7. Melo MLC, Nascimento MAA. Treinamento introdutório para enfermeiras dirigentes: possibilidades para gestão do SUS. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília (DF) 2003 nov/dez; 56(6):674-77.
8. Lovelock CWL. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva; 2001. 416p.
9. Pires D. Novas formas de organização do trabalho em saúde e enfermagem. Rev. Baiana de Enfermagem, Salvador (BA) 2002 abr/out; 13(½):83-92.
10. Barley SR. Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. Administrative Science Quarterly, 1986 Mar; 31(1):78-108.
11. Weick K. Technology as Equivoque. In: Making Sense of the Organization. Oxford: Blackwell; 2001. p.148-75.
12. Zuboff S. In The Age of The Smart Machine: The Future of Work and Power. 1ª ed. Nova York: Basic Books; 1988.
13. Fernandes MS, Spagnol CA, Trevizan MA. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Revista Latino-Americana de Enfermagem, Ribeirão Preto (SP) 2003 mar/abr; 11(2):161-67.
14. Trevizan MA. Enfermagem hospitalar: administração & burocracia. Brasília (DF): Universidade de Brasília; 1988.
15. Lunardi V. Como o enfermeiro utiliza o tempo de trabalho numa unidade de internação [tese de doutorado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 1994 jan/mar; 47(1):7-14.
16. Nimitz MA. O ensino da disciplina de administração em enfermagem nas escolas de graduação da grande São Paulo [dissertação de mestrado em Enfermagem]. São Paulo (SP): Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, 1999. 127f.
17. Fávero N. O gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado [tese de doutorado em Enfermagem]. Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 1996.
18. Kaplan RS, Norton DP. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. Harvard Business Review São Paulo: 2004 Fev; 108 p.p.38-49.
19. Geus A. A Empresa Viva - Como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. São Paulo: Ed Campus; 1998. 204 p.
20. Semge PM. A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 15ª ed. São Paulo: Best Seller; 1990. 352 p.
21. Drucker PF. O líder do Futuro 7ª ed. São Paulo: Futura; 1996. 316 p.
22. Hendy C. O elefante e a pulga. São Paulo: Ed Futura; 2003. 255 p.
23. Hammmmer M. Mudança profunda. Harvard Business Review, São Paulo 2004 Abr; 100p.p.46-54.
24. Klink, Amyr Gestão de sonhos: riscos e oportunidades 7º ed. Salvador: Casa da Qualidade; 2000. 192 p.

Data de Recebimento: 29/07/2004

Data de Aprovação: 29/09/2004