

## **O PAPEL DA COMUNICAÇÃO IMPRESSA E DAS NOVAS TECNOLOGIAS PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**Patrícia Freire**

Aluna especial do doutorado em Comunicação e Cultura Contemporânea da Universidade Federal da Bahia – UFBA, mestranda em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS, membro do grupo de pesquisa Gente/Ciberpesquisa da UFBA, docente da UNIFACS.

### **RESUMO**

A velocidade da informação e as mudanças constantes que caracterizam o cenário atual são um convite à reflexão sobre a aprendizagem organizacional como estratégia competitiva para as organizações. Em decorrência disso, tem-se discutido a relação entre a capacidade de as organizações processarem e criarem conhecimento, visando a eficácia, e o papel da comunicação organizacional interna neste contexto. Assim, este artigo adota como recorte a utilização da comunicação impressa e das novas tecnologias no âmbito da organização, procurando compreender em que medida a comunicação impressa poderá enfrentar os desafios da instantaneidade e interatividade das redes e quais as características das ferramentas comunicacionais que concorrem de modo mais significativo para a aprendizagem organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE: Comunicação, tecnologia, aprendizagem organizacional.**

### **INTRODUÇÃO**

Perceber o surgimento de uma nova economia é aspecto chave para a compreensão do ambiente competitivo no qual estão inseridas as organizações. Trata-se de uma economia que tem como característica principal a informação, circunstância em que, à medida que as organizações desenvolvem habilidade para adquirir, interpretar e disponibilizar informação, incrementam a sua competitividade.

Segundo CASTELLS (1999), a nova economia é caracterizada como global e informacional:

"(...) é informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interação.", p. 87.

Desse contexto global e informacional, decorre a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias competitivas voltadas para a aprendizagem. Segundo PORTER (1986), a estratégia competitiva "(...) é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.", p. 16. Compreendendo o conceito organizações de aprendizagem (learning organizations), é válido utilizar o marco teórico de SENGE (2000): "(...) a palavra 'learning' (aprender) é derivada do indo-europeu leis, um termo que significa 'trilha' ou sulco na terra'. 'To learn' (aprender) significa aumentar sua capacidade através da experiência ganha por seguir uma trilha ou disciplina.", p. 36. No que se refere às organizações que aprendem, para SENGE (2000), estas são mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido que os seus concorrentes.

## **COMUNICAÇÃO, APRENDIZAGEM E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

No âmbito das organizações e compreendendo estas como um sistema, há uma tendência a se comparar a comunicação organizacional a uma engrenagem imprescindível para o funcionamento deste sistema, uma vez que a comunicação concorre para integra de forma equilibrada as partes constitutivas da organização, visando a sua eficácia.

THAYER, apud PINHO (1986), ratifica essa concepção:

"(...) uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de

mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões de competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações empresariais.”, p. 16.

Para que a comunicação organizacional interna possa contribuir de modo mais efetivo para a aprendizagem organizacional e considerando que a aprendizagem organizacional é um processo desencadeado a partir da aprendizagem do indivíduo, a busca pela eficácia precisa inserir-se no processo de emissão e recepção das mensagens. Segundo PINHO (1986), “(...) a aprendizagem tem por função modificar pouco a pouco, em seqüência e utilizando um grande número de atos de comunicação, o registro do receptor que tende a aproximar-se do registro do emissor, quando estes registros se bifurcam, tem-se a eficácia do processo.”, p. 48.

A consolidação da aprendizagem organizacional, dessa forma, vai ao encontro da origem da palavra comunicação, que vem do latim ‘communicare’ e significa “pôr em comum”, compreendendo segundo PENTEADO (1991), uma diversidade de formas às quais os seres humanos transmitem e recebem idéias, impressões, imagens, num processo dinâmico onde o entendimento transcende as palavras. Gestos, posturas, expressões faciais e corporais, assim como a explanação verbal, desse modo, constituem aspectos fundamentais à transmissão e compreensão da mensagem, comunicada a partir de pelo menos dois objetivos: informar e, segundo ARISTÓTELES citado em BERLO (1960), persuadir.

Nesse sentido, quanto maior o entendimento entre emissor e receptor das mensagens, mais significativa será a tendência de compartilhar e disseminar o aprendizado individual para os demais integrantes da organização. Dessa maneira, os dispositivos comunicacionais utilizados na organização constituem-se forças impulsoras para a aprendizagem organizacional. De acordo com SILVEIRA BUENO (1996), a acepção da palavra dispositivos refere-se a regras, preceitos, maneira particular como estão dispostos os órgãos de um aparelho. Analogamente, o termo dispositivo pode ser compreendido como regras, formas de expressão comunicacionais percebidas no contexto organizacional, ressaltando-se que a comunicação organizacional pode ser classificada em duas categorias, de acordo com PINHO (1986):

**“A primeira é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, no sentido etimológico do termo, que servem para identificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização. A segunda categoria diz respeito às comunicações externas, recebidas e enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores, poderes públicos.”, p. 50.**

**É irrefutável, desse modo, a relevância da informação como ferramenta de estratégia competitiva para a organização, conforme ratifica MCGEE (1994): "(...) nas próximas décadas, a informação, mais do que a terra ou o capital, será a força matriz na criação de riquezas e prosperidade. Nesse tipo de economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui.", p.3.**

#### **NOVAS TECNOLOGIAS: AGREGANDO VALOR À COMUNICAÇÃO INTERNA DA ORGANIZAÇÃO**

**Esse caráter dinâmico, global e informacional do ambiente que interage com as organizações tem se revelado terreno fértil para a inserção das novas tecnologias agregando-se aos instrumentos de comunicação impressa já consolidados no âmbito da organização. Intranet, mensagens via correio eletrônico, comunicação virtual online, e demais dispositivos comunicacionais têm transformado a comunicação interna até então caracterizada por ser impressa. As tendências de interatividade e instantaneidade, assim, têm atuado de modo efetivo na comunicação organizacional interna. Comparando a comunicação escrita com as redes virtuais, LÉVY (1998) afirma:**

**“A separação do emissor e do receptor, a impossibilidade de interagir no contexto para construir um hipertexto comum são os principais obstáculos da comunicação escrita. (...) Já que o texto encontra-se isolado das condições particulares de sua criação recepção, tentar-se-á construir discursos que bastem em si mesmos.”, p. 90.**

No contexto empresarial, porém, a separação entre emissor e receptor pode ser minimizada pelo estabelecimento de relações face a face, nas quais emissor e receptor podem compartilhar informações que poderão ser agregadas ao texto impresso original, o que contribui para o aprendizado individual e organizacional, pressupondo-se que a cultura da organização estimule processos de aprendizagem. Entende-se por cultura organizacional o conjunto de artefatos, crenças e valores partilhados pelos seus integrantes.

Ainda que assumindo um papel coadjuvante, em relação à instantaneidade e interatividade das novas tecnologias, a comunicação organizacional impressa constitui-se um estímulo para a aprendizagem organizacional porque, se for significativa a quantidade de informações a serem compartilhadas, geralmente, o formato impresso é o mais recomendado para a leitura de documentos deste tipo.

Mas a hegemonia dos dispositivos comunicacionais utilizados no âmbito das organizações tende a considerar as novas tecnologias como ferramenta imprescindível ao processo de aprendizagem organizacional. A interatividade e a velocidade de informações que transitam nas redes virtuais vão ao encontro das demandas de um ambiente extremamente competitivo, no qual as organizações e suas equipes de trabalho são imperativamente convidadas a se desenvolverem, sob pena de caírem em obsolescência e até irem a óbito.

Segundo LÉVY (1998),

“Um modelo digital não é lido ou interpretado como um texto clássico, ele geralmente é explorado de forma interativa. Contrariamente à maioria das descrições funcionais sobre papel ou aos modelos reduzidos analógicos, o modelo informático é essencialmente plástico, dinâmico, dotado de uma certa autonomia de ação e reação. (...) O conhecimento por simulação é sem dúvida um dos novos gêneros de saber que a ecologia cognitiva informatizada transporta.”, p. 121.

Verifica-se dessa forma que, apesar de o mundo ocidental ter edificado seus alicerces na cultura escrita (MCLUHAN, 1960), cuja uniformidade e repetitividade da descoberta de Gutenberg em muito contribuiu, é preciso reconhecer a mudança de cenário. Segundo MCLUHAN (1960), o surgimento de uma tecnologia elétrica favorável à palavra falada, inclusiva e participacional não vem exterminar a comunicação escrita, mas apenas deslocá-la da

posição hegemônica ocupada na cultura ocidental para um plano complementar, em relação às novas tecnologias.

## **DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: TRILHANDO UM CAMINHO DE APRENDIZAGEM**

No cenário de mudanças caracterizado inicialmente, um dos desafios para uma organização de aprendizagem é selecionar que dados e informações são úteis ao seu processo de formação e comunicação de conhecimentos. Adotando-se esta distinção realizada por (DAVENPORT, 1998), verifica-se que, à medida que as organizações aprimorem a sua capacidade de distinguir entre dados, informação e conhecimento, estará gradativamente selecionando no desta matéria-prima intangível o que de fato poderá agregar valor ao processo de aprendizagem.

| Dados                                                                                                                                                                                                                                   | Informação                                                                                                                                                                                                                  | Conhecimento                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Simple observação sobre o estado do mundo<br><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Facilmente estruturável</li><li>▪ Facilmente obtido por máquinas</li><li>▪ Freqüentemente quantificado</li><li>▪ Facilmente transferível</li></ul> | Dados dotados de relevância e propósito<br><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Requer unidade de análise</li><li>▪ Exige consenso em relação ao significado</li><li>▪ Exige necessariamente a mediação humana</li></ul> | Informação valiosa da mente humana<br><ul style="list-style-type: none"><li>▪ Inclui reflexão, sintaxe, contexto</li><li>▪ De difícil estruturação</li><li>▪ De difícil captura de máquinas</li><li>▪ Freqüentemente tácito</li><li>▪ De difícil transferência</li></ul> |

Fonte: DAVENPORT (1998)

A partir da distinção entre dados, informação e conhecimento, infere-se que o indivíduo tem fundamental importância no processo de aprendizagem organizacional, considerando-se que as condições organizacionais serão forças impulsoras ou restritivas à expressão da criatividade, à consolidação deste aprendizado.

Nesse processo de criação de conhecimento, desse modo, é importante perceber que os modelos mentais, crenças percepções, valores e emoções, identificados por NONAKA E TAKEUCHI (1997) como dimensão cognitiva do indivíduo ditam as formas que os seres humanos percebem o mundo, que, por sua vez, influenciam nas ações e na dimensão cognitiva do indivíduo, criando um ciclo de interdependência entre o ambiente externo e a maneira de pensar/agir do ser humano.

Nessas circunstâncias, normalmente há a transmissão de dados originados do conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) do emissor. Este conhecimento, dessa maneira, pode ser decodificado em palavras e articulado na linguagem formal (oral e escrita), sendo facilmente transmissível. Nesse caso, há um privilégio do enfoque teórico, em detrimento do pragmatismo, o que pode levar o receptor da aprendizagem a não aproveitar a amplitude da percepção fornecida pelo emissor ou facilitador da aprendizagem.

Assim, NONAKA e TAKEUCHI (1997) depositam suas expectativas de eficácia da aprendizagem organizacional também no conhecimento que denominam tácito. Dificilmente visível e exprimível para ser decodificado pela linguagem formal, o conhecimento tácito integra conclusões, insights e palpites subjetivos, agregando duas dimensões: a dimensão cognitiva, iconstituída por modelos mentais, crenças, percepções valores e emoções, e a dimensão técnica, formada pelo know how, isto é, pelo conhecimento técnico do indivíduo.

No que se refere à aprendizagem organizacional, o marco teórico fornecido por NEVIS e DIBELLA (1999) aponta a existência de três perspectivas de compreensão do assunto. A primeira perspectiva é identificada como normativa, e considera que a aprendizagem organizacional é gerada a partir da ação estratégica e da interação entre os componentes da organização, existindo uma relação de dependência entre cultura e aprendizagem organizacional. Além de SENGE (2000), GARVIN (2000) e outros estudiosos são adeptos desta concepção.

A segunda perspectiva de entendimento das organizações de aprendizagem é a desenvolvimental, segundo a qual as organizações passam por estágios de aprendizado ao longo do seu processo de desenvolvimento organizacional, registrando-se uma evolução paralela entre a aprendizagem e a cultura organizacional. Estudiosos como ARGYRIS e SCHÖN (1992) compartilham deste modo de pensar.

A perspectiva capacitacional é a terceira forma de compreender as organizações de aprendizagem, conforme o marco teórico de NEVIS e DIBELLA (1999), adeptos deste ponto de vista. Segundo estes autores, aprendizagem organizacional é um conceito óbvio, existindo uma relação intrínseca entre aprendizagem e cultura organizacional. O cerne da questão estaria em entender como, quando e o que se aprende na organização, destacando-se o que os seus funcionários são capazes de aprender e como aprendem.

Considerando os conteúdos em estudo, a perspectiva adotada pela pesquisa em curso é a normativa. Assim, apesar de se reconhecer que as organizações aprendem ao longo do seu ciclo de vida (perspectiva desenvolvimental) e que a aprendizagem naturalmente pode acontecer na organização de múltiplas formas (perspectiva capacitacional), entretanto, quando o objetivo é a eficácia organizacional, o aprendizado precisa tratar-se de uma decisão estratégica, reconhecendo-se a efetiva atuação do indivíduo para eficácia deste processo, conforme apresenta a perspectiva normativa.

Dessa forma, uma estratégia válida para das organizações de aprendizagem consiste exatamente em estimular a propagação, principalmente a comunicação das informações oriundas do conhecimento explícito, adotando iniciativas formais de aprendizagem, como ações de treinamento, palestras, encontros técnicos, por exemplo, e, sobretudo, facilitando a formação do conhecimento tácito. Esta transmissão, apesar de mais difícil, pode ser realizada pela experiência, observação, imitação e prática do aprendiz.

Uma vez estimulado e consciente da sua importância para o aprendizado organizacional, o indivíduo podem ser agentes de mudança na organização, atuando em equipes que estarão constantemente comunicando-se e compartilhando conhecimento, o que concorre para a eficácia organizacional.

## 7. CONCLUSÕES

Para a organização de aprendizagem, o uso dos dispositivos comunicacionais na comunicação organizacional interna, sejam virtuais e/ou impressos, são complementares no processo de aprendizagem organizacional, dedicando-se maior relevância ao papel desempenhado pelas novas tecnologias, capaz de acelerar de modo significativo o compartilhamento de informações e o conseqüente aprendizado no ambiente organizacional. A

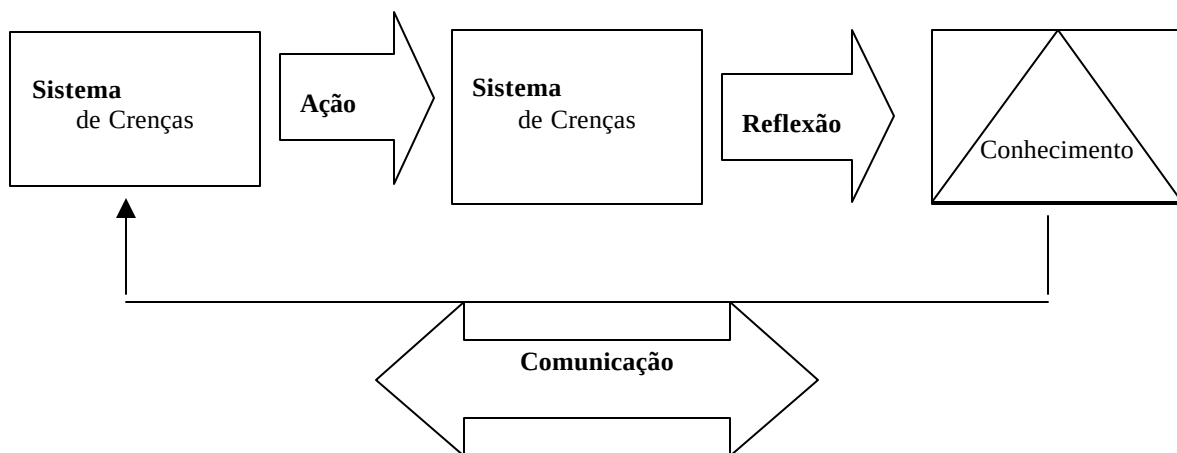


comunicação organizacional interna, então, utilizando-se dos seus dispositivos tecnológicos e impressos concorre para o planejamento, a implementação, a avaliação das atividades e, sobretudo, para o processo de aprendizagem, sendo este um aspecto de desenvolvimento organizacional, aqui compreendido como o processo de “(...) encontrar maneiras de mudar a organização do seu estado corrente para um estado melhor desenvolvido.” (LAWRENCE e LORSCH, 1972, p. 4).

Concorre para a aprendizagem organizacional, também, a cultura organizacional como aspecto facilitador, estimulando a interação entre os indivíduos e o uso de dispositivos comunicacionais catalisadores do aprendizado, considerando-se os respectivos papéis dos conhecimento explícito e tácito.

Nesse sentido, os dispositivos comunicacionais utilizados no âmbito da organização podem atuar não apenas na disseminação do conhecimento, da experiência adquirida, o que sugere uma única direção ao se propagar a mensagem, mas sobretudo, na comunicação (pluridimensional) entre os membros das equipes de aprendizagem, estimulando conseqüentemente o processo de aprendizagem individual e organizacional.

Desse modo, o Modelo de Aprendizagem Organizacional fornecido por SHAW e PERKINS (1994) que considera a disseminação é aspecto fundamental para a consolidação do processo de aprendizagem foi aqui adaptado, substituindo-se a palavra disseminação por comunicação e acrescentando-se a esta a palavra educação:



**Fonte: SHAW e PERKINS (1994), p. 159 (adaptado).**

Segundo SHAW e PERKINS (1994):

“A difusão daquilo que é aprendido pela reflexão é mais do que uma simples transmissão, ou troca, de fatos concretos. O intercâmbio de informações entre os grupos organizacionais é importante para facilitar a reflexão e a ação. (...) aprendizado ocorre mais provavelmente quando as pessoas e os grupos refletem e interpretam, eficientemente, os resultados dos seus atos, quando as pessoas e os grupos disseminam o novo conhecimento pela organização, e agem segundo suas crenças e incrementam novos conhecimentos (delas e dos outros) para produzir a maior vantagem competitiva possível para sua organização.”, p. 159.

A partir do modelo proposto por KROCH, ICHIJO e NONAKA (2000), sugere-se a seguir a utilização dos dispositivos comunicacionais como facilitadores do processo de aprendizagem entre os participantes ativos da organização, associando-se estes dispositivos às cinco fases do modelo criado pelos referidos autores:

| FASE                                                     | ÂÇÕES                                                                                                                                                                            | DISPOSITIVOS<br>COMUNICACIONAIS<br>SUGERIDOS                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.<br>Compartilha<br>mento de<br>conhecimen<br>to tácito | Selecionar participantes<br><br>Gerar consciência para as conversas de criação<br>de conhecimento<br><br>Estabelecer rituais e regras<br><br>Verificar as contribuições de todos | ▪ <b>Comunicação gerada pelo advento das novas tecnologias: Intranet, Internet. CD Rom correio eletrônico, listas de discussões virtuais, salas de chat ou "bate papo" disponíveis online.</b> |
| 2. Criação<br>de conceitos                               | Desenvolver rituais complementares<br><br>Manter participação constante                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                |

|                                                      |                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 3.<br>Justificativa<br>dos<br>conceitos              | <p>Contar com novos participantes nas conversas</p> <p>Identificar grupos que se identifiquem com os conceitos</p> <p>Explicar rituais de entrada</p> <p>Discutir a utilidade dos conceitos</p>                                          |  |
| 4.<br>Construção<br>de um<br>protótipo               | <p>Rever rituais de entrada e realizar as mudanças necessárias</p> <p>Estimular a entrada de novos participantes</p>                                                                                                                     |  |
| 5. Difusão/<br>comunicação<br>do<br>conhecimen<br>to | <p>Introduzir novos participantes nas conversas</p> <p>Promover um ritual de entrada democrático</p> <p>Criar alta consciência organizacional para a inovação</p> <p>Rever o progresso dos rituais e consciência de todo o processo.</p> |  |

**Fonte: Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka in Enabling Knowledge Creation (2000).**

Deve-se lembrar que, segundo SENGE (2000), a aprendizagem ocorre não por uma determinação da alta administração, mas pela interação, pelo desenvolvimento de uma aprendizagem em equipe, o que, por si só, vai além da capacidade da maioria das organizações e muito mais desafiador do que a abordagem típica de tecnologia da informação que o autor identifica como o “modismo de gestão do conhecimento”. Para SENGE (2000), o desafio dessa difusão: “(...) depende eficazmente do desenvolvimento de culturas organizacionais que continuamente encorajam as pessoas a atravessar ‘muros e chaminés’ (fronteiras funcionais), não simplesmente para contar uns aos outros as novidades, mas para indagar e chegar a níveis mais elevados de entendimento mútuos.”, p. 486-487. Percebe-se, então, que no processo de aprendizagem organizacional, interagem dispositivos de comunicação digital e impressa, concorrendo para o mesmo fim: a aprendizagem individual e organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AKTOUF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa.** In CHANLAT, J. F. (coord). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1994.
2. ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1982.
3. BORDENAVE, Juan Díaz; PEREIRA, Adair Martins. **Estratégias de ensino-aprendizagem.** Petrópolis: Vozes, 2000.
4. BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação.** São Paulo: Brasiliense, 1981. Coleção Primeiros Passos.
5. BERLO, David. **O Processo da Comunicação.** São Paulo: Fundo de Cultura, 1963.
6. CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** (A era da informação, economia, sociedade e cultura, v. 1). São Paulo: Paz e Terra: 1999.
7. DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 1998.
8. DIBELLA, Anthony; NEVIS, Edwin C. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Educator: 1999.
9. ETIZIONI, Amitai. **Organizações Modernas.** São Paulo: Pioneira, 1976.
10. FORACCHI, Marialice Mencarini. **Educação e sociedade:** leituras de sociologia da educação [por] Marialice M. Foracchi e Luiz Pereira. São Paulo: Editora Nacional, 1967.
11. GARVIN, David A. **Learning in Action: a guide to putting the learnig organization to work.** Boston, Massachusetts: Harward Business School Press, 2000.
12. KANTER, Rosabeth Moss. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** Editores: Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Richard Bechhard. Organização: The Peter Drucher Foundation. Tradução: Nota Assessoria. São Paulo: Atlas, 1997 (p. 155-167).
13. KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Enabling knoledge creation: how to unlock the mistery of tacit knwledge and release the power of innovation.** New York: Oxford University Press, 2000.
14. KUNSCH, Margarida Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 1986.

15. LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1972.
16. LESLY, Philip (coord). **Os fundamentos das Relações Públicas e da Comunicação.** Tradução: Roger Cahen. São Paulo: Pioneira, 1995.
17. LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência.** São Paulo: editora 34, 1993.
18. \_\_\_\_\_. **Cibercultura.** São Paulo: Editora 34, 1996.
19. MARRIOTT, Humberto. **Organizações de aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 1996.
20. MCGEE, James. **Gerenciamento estratégico da informação.** São Paulo: Campus, 1997.
21. MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensão do homem.** São Paulo: Cultrix, 1964.
22. MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
23. NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
24. PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana.** São Paulo: Pioneira, 1991.
25. PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
26. SENGE, Peter. **A dança das mudanças: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
27. \_\_\_\_\_. **A Quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.
28. SHAW, Robert; PERKINS, Dennis. Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In NADLER et al. **Arquitetura organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
29. SILVEIRA BUENO, Francisco da. **Minidicionário da língua portuguesa.** São Paulo: FTD, 1996.