

# **A SINERGIA COMO INSTRUMENTO POTENCIALIZADOR DAS ORGANIZAÇÕES”**

## **RESUMO**

Este Artigo científico propôs como tema de estudo a avaliação do efeito sinérgico como potencializador das organizações. O objetivo deste artigo científico foi o de contribuir para que gestores de empresas conhecessem essa metodologia e pudessem refletir sobre o processo de aprendizagem organizacional que hoje assume novos contornos em função do acelerado processo de mudanças por que passam as sociedades, as organizações e as pessoas. Para o desenvolvimento deste estudo, inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica para conceituar, descrever teorias que abordassem considerações e práticas inovadoras em busca da melhor forma de obtenção e os efeitos causadores da sinergia. Um dos desafios da inovação e do empreendedorismo, na atualidade, é o aproveitamento dos recursos tecnológicos para propiciar cada vez mais facilidades de conexão entre as pessoas e aumentar a capacidade de inclusão de informação aos produtos e serviços. Há que se notar que, se por um lado, o aproveitamento dos meios colocados a nossa disposição pela evolução tecnológica, depende da eficácia com que usamos o conhecimento; por outro lado, este aproveitamento implica em mudanças que exigem quebra de paradigmas e novas estratégias organizacionais. Na Sociedade do Conhecimento, a inovação, empreendedorismo e resultados dependem de sinergia entre parceiros que, por sua vez, é conquistada com confiança, colaboração, motivação e comprometimento que são ingredientes invisíveis e passíveis de serem refinados pela conectividade e pela gestão do conhecimento.

**Palavras-Chave: Confiança, Motivação, comprometimento, colaboração sinergia, resultados.**

---

<sup>1</sup> Engenheiro Civil, MBA em Gestão Empresarial do IBPEX-Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão.

<sup>2</sup> Professora Doutora em Agrônoma, Faculdade Internacional de Curitiba-PR

## **1 INTRODUÇÃO**

O trabalho, de cunho Exploratório, baseou-se em levantamento bibliográfico, realizando análise das proposições teóricas que, na História da Humanidade, focavam o cliente, mesmo sem a assunção dessa terminologia; a partir desse levantamento inicial, o estudo explora as considerações que serão analisadas sob a ótica da Sinergia. Este artigo Científico irá abordar os cuidados para estimular, desenvolver e manter a sinergia, capitalizando o conhecimento que vai sendo adquirido em processos sinérgicos que podem ocorrer num escopo interpessoal, interdepartamental e interorganizacional.

Além de definir os conceitos de sinergia este artigo pretende esclarecer o que pode ser feito para desenvolvê-la? Caso ela já exista, que cuidados devem ser tomados para mantê-la?

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Conceitos de Sinergia**

Segundo Martins, Farah, Giuliani, Padoveze, Correa, Neto, Spers e Pizzinatto (2007, p.4) na história da humanidade o termo sinergia em seus significados em diversas áreas, tem sido aplicado em vários setores, desde os primórdios da civilização, sem, no entanto, ter se transformado em um termo de domínio público, tendo permanecido como uma terminologia erudita, longe do dia a dia da maioria das pessoas. Resgatando-se algumas definições de sinergia, empregadas nas mais diversas áreas temos:

Segundo Hindle, (2002) a Sinergia é um pensamento filosófico que afirma que, somando-se uma força negocial com outra, pode-se criar algo maior que o total desse somatório". Covey, (2002) Resultado de duas ou mais pessoas produzindo, juntas, algo maior do que a soma do que produziriam separadamente. Houaiss, (1.982) ação conjunta de empresas visando obter um desempenho maior do que aquele demonstrado isoladamente", "Ampliação do efeito ou potencialização da ação de uma ou mais substâncias químicas ou farmacológicas, pela associação de

diferentes princípios ativos”, “Coesão dos membros de um grupo ou “coletividade em prol de um objetivo comum”. Segundo Aurélio sinergia é o Ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função”, Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada”, “Ação simultânea, em comum”, Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada”, “Cooperação entre grupos ou pessoas que contribuem, inconscientemente, para a constituição ou manutenção de determinada ordem ecológica, em defesa dos interesses individuais.” Segundo Ribeiro (1993), a Sinergia é somar multiplicando. Todas as energias se unindo em direção ao mesmo alvo gerando um todo maior que a soma das partes. O nome Sinergia representa, no âmbito da gestão estratégica, a soma dos esforços de membros de uma equipe. Dessa forma, o resultado é superior àquele obtido pelo indivíduo, se atuasse isoladamente. Aplica-se, portanto, essa teoria às pessoas, de forma geral, nas relações sociais, profissionais, institucionais.

Segundo Lins, (2005, p.1) Quando ocorre um encantamento na troca mútua de experiências, amplificando o valor de tudo que realizamos em conjunto, vivenciamos a sinergia. Esta valorização crescerá na proporção em que aumentar a reciprocidade do respeito e da confiança, envolvendo pessoas numa busca pela realização de aspirações e planos futuros. Seja qual for o escopo, para conquistar e manter a sinergia, não basta experiência, competência, conhecimento. Há que existir um comportamento baseado em valores criados pela observância e exercício de virtudes, criando as condições básicas para uma parceria, na qual a força da sinergia será tão maior quanto mais existirem confiança mútua e espírito de colaboração. A confiança ativa talentos e possibilita que pessoas alcancem elevados níveis de desempenho, explicando o sucesso de algumas equipes em projetos onde predecessores fracassaram. Colaboração depende da confiança despertada e da disposição de cada um em dar apoio ao outro na realização de seus projetos. Quando amigos resolvem montar um negócio em conjunto, a confiança é motivada pela mútua iniciativa e a comprovação de competências para realização de atividades de interesse comum.

A colaboração acontece com a ética no exercício destas competências para a obtenção de resultados mutuamente vantajosos. O que se espera de uma parceria é obter, em conjunto, algo mais valioso do que se consegue com a soma dos esforços em separado. Em outras palavras, a eficácia do trabalho em conjunto traz a

expectativa de que a capacidade de realização coletiva, e de cada um, vá se amplificando enquanto se busca um efeito sinérgico.

Nessa busca, há que se compreender que existem diferentes possibilidades de conseguir esse efeito, e é na natureza, onde a sinergia é freqüente e espontânea, que se encontram os melhores exemplos. Seja no ar que se respira, na água que se bebe, ou no sal que está presente nos mares, a natureza demonstra como ela é sinérgica.

## **2.2 Comportamentos sinérgicos**

Tornava-se necessário atentar para um dos fatores mais importantes da sinergia – a interdependência. Segundo Lins (2005) muitas vezes, no relacionamento onde ocorre a interdependência uma espécie de “magia” se produz. Um fascínio e um encantamento decorrente da aprendizagem e troca mútua de experiências que amplificam o valor e a importância de tudo que se faz em conjunto. Um valor que cresce quando surgem demonstrações de respeito e confiança, envolvendo pessoas na busca pela realização de aspirações e planos futuros. Este envolvimento, que ocorre em relações interpessoais, pode acontecer em escala mais ampla, onde a socialização seja maior, como nos relacionamentos entre organizações. Entretanto, esta “magia” não se desenvolve espontaneamente e em alguns casos seu efeito pode ser negativo; o equilíbrio interno dentro de cada componente influencia o efeito amplificador; e não se pode ficar esperando que esta magnificação ocorra independente da nossa vontade. Portanto, precisamos adotar o sinergismo como atitude e norma comportamental.

Quando organizações se unem para formar uma parceria e produzem resultados mais significativos do que era conseguido atuando em separado, diz-se que houve Sinergia Interorganizacional. O efeito sinérgico deste tipo de parceria reproduz o que ocorre de forma tão comum entre elementos químicos que se unem atômica e molecularmente para formar inúmeras substâncias naturais, dentre as quais se destacam o ar, o sal e a água como os exemplos mais comuns de sinergia na natureza. Ao longo de bilhões de anos a natureza tem organizado estas substâncias complexas para produzir as espécies vivas. Neste período a natureza também tem coordenado o efeito cooperativo entre estas espécies, desenvolvendo sinergia de sinergias que são maravilhosos exemplos do que pode ser feito com recursos limitados. Nesses exemplos, a natureza demonstra como superar grandes desafios, cujo paralelo no mundo dos negócios, só se consegue com inovação, empreendedorismo e muita sinergia. Não levou muito tempo para eu perceber que as

reflexões sobre diversidade complementar e interdependência organizacional provocou um certo efeito sinérgico nos diversos grupos de trabalho. Entretanto, tudo se resumiu àquele primeiro efeito e ninguém aventou sequer a hipótese de que seria possível conseguir um efeito ainda maior. Talvez não houvesse perspectiva de melhoria por não se ter uma visão de aonde se queria chegar, e como conseqüência não havia motivo para procurar resultado melhor do que o já obtido. Faltava uma compreensão de como o processo sinérgico vai evoluindo. No ambiente de negócios da atualidade quando se pensa no uso do conhecimento para atingir um nível mais elevado de produto e serviço, imediatamente procuram-se parceiros. Nesta procura, mantém-se uma atenção especial para o equilíbrio entre a semelhança de interesses e a complementaridade das diferenças, pois assim aumenta-se a chance de obter o máximo de sinergia.

Esta atenção é redobrada quando a parceria toma como base a diversidade de conhecimento dos diversos parceiros, que passa neste caso a ser fator crítico de sucesso na sua formação. Entretanto, como a sinergia nos projetos humanos, diferentemente da natureza, não é espontânea, precisamos de um mecanismo que compense esta falta de espontaneidade. Este mecanismo pode ser a metáfora do roteiro de qualquer desenvolvimento sinérgico. Esta metáfora tem que ser simples, prática, algo que se possa observar algo que se possa modificar com as mãos para que se vá construindo a parceria, imitando cada passo da construção, como se fosse uma imagem refletida um espelho. Sempre me perguntam por que o ser humano reluta tanto em se aproveitar de sinergia que é um processo tão comum na natureza.

Se a causa está na oposição ou no desconhecimento do que fazer para conseguir o efeito sinérgico, eu não sei. Sei apenas que na natureza tudo acontece por instinto ou seguindo a ordem regular das coisas, pois não faz sentido depender do conhecimento que insetos, elementos químicos ou animais selvagens tenham sobre sinergia. Acredito então, que nossa única saída para essa relutância à sinergia seja a aprendizagem do que fazer para consegui-la. Se levarmos em conta que os exemplos de sinergia na nossa vida são tantos e tão claros, podemos pensar que a sinergia é ubíqua. Assim, nos perguntamos como poderíamos viver sem o conceito que está por trás desta palavra. Sendo a sinergia um caminho para compreender como a natureza trabalha a sua familiaridade nos leva a prestar pouca atenção direta ao fenômeno. Poucos se surpreendem com a complexidade da criação de uma célula a partir da interação de simples componentes orgânicos. Damos menos

atenção ainda à estrutura da molécula de cloreto de sódio, o nosso sal de cozinha. A natureza cria e destrói e neste permanente destruir–construir, o universo continua mantendo a sua harmonia e integridade. A vida continua independentemente da familiaridade ou do valor relativo que damos aos fenômenos sinérgicos da natureza.

### **Sinergia nas Organizações**

Segundo Umeda, Sauaia, (2003) a organização coletiva é uma instituição antiga nos estudos da Administração. Ao propor a divisão do trabalho como meio para aumentar a eficácia dos esforços individuais, Adam Smith fundamenta as bases de uma empresa vista como reunião de pessoas que juntas produzem mais do que separadas. Essa idéia ganhou novos contornos até desaguar nas modernas teorias de aprendizagem organizacional. Numa época em que a influência smithiana já estava assimilada pela maioria das organizações, Peter SENGE (1990,p.73) argumentou que a especialização poderia resolver eficazmente os problemas rotineiros, mas falharia ao lidar com questões mais complexas. Propunha que os ganhos sinérgicos do trabalho em grupo poderiam ultrapassar a economia de escala, afirmando: o time que aprende em conjunto está mais apto a lidar com as complexidades sistêmicas da empresa. O trabalho em time, surge como uma configuração produtiva, competitiva e eficiente de organização. Na seleção de funcionários, enfatiza-se a necessidade de profissionais com habilidade para integrar times, na medida em que surgem e se consolidam modelos empresariais mais integrados (CASADO, 2002, p.237). Sob uma visão da empresa baseada em recursos (FLEURY e OLIVEIRA, 2002, p.134), os ativos intangíveis de conhecimento se complementam com as habilidades de aplicá-lo em contextos coletivos. Dessa forma, o conhecimento, puramente cognitivo, não garante excelência à organização. SENGE (1990,p.19) questiona: “como é possível que um grupo de administradores com QI individual acima de 120 tenha um QI coletivo de 63?” O autor acredita que o desenvolvimento de ações coordenadas, baseadas no diálogo, constitui um fator chave para a organização moderna. As habilidades para se aprender em grupo podem superar os limites de conhecimento disponível na equipe, depositados por cada um de seus indivíduos.

Os estímulos criados por estas novas condições no mundo empresarial têm gerado uma série de críticas contra o sistema educacional da área de gestão. Despejando-se sobre os alunos uma carga grande de informações, privilegia-se apenas a aquisição de conhecimento, método defasado diante da realidade profissional que a maioria enfrentará no mercado de trabalho. O conhecimento por si

só é estático, sucumbe rapidamente à renovação da teoria, que é permanente em campos como a Administração – muitas vezes indevidamente regida por modismos. Não obstante, mudanças graduais que se configuram na prática da docência em todos os campos do conhecimento têm gerado novas abordagens para o ensino superior, que estimula outras dimensões nos alunos, que não a cognitiva. À aprendizagem atual, atribui-se a necessidade de combinar processos que incrementem o conhecimento, aprimorem habilidades e provoquem mudanças de atitude.

### **2.3 Ingredientes da Sinergia**

Segundo Lins (2005) um dos desafios da inovação e do empreendedorismo, na atualidade, é o aproveitamento dos recursos tecnológicos para propiciar cada vez mais facilidades de conexão entre as pessoas e aumentar a capacidade de inclusão de informação aos produtos e serviços. Há que se notar que, se por um lado, o aproveitamento dos meios colocados a nossa disposição pela evolução tecnológica, depende da eficácia com que usamos o conhecimento; por outro lado, este aproveitamento implica em mudanças que exigem quebra de paradigmas e novas estratégias organizacionais. Para usar o conhecimento com eficácia e promover essas mudanças vamos precisar de parcerias sinérgicas, que por sua vez são também facilitadas com o avanço tecnológico. Cabe aqui ressaltar que na própria formação de uma parceria, existem fatores importantíssimos para a obtenção do efeito sinérgico que dependem diretamente das facilidades de conexão entre as pessoas. Em resumo, na Sociedade do Conhecimento, a inovação e o empreendedorismo dependem de sinergia entre parceiros que, por sua vez, é conquistada com confiança e colaboração, que são ingredientes invisíveis e passíveis de serem refinados pela conectividade e pela gestão do conhecimento.

### **2.4 Caráter Sinérgico**

Segundo Lins (2005) numa empresa constatamos que certas qualidades dos funcionários eram importantes para manter o equilíbrio da diversidade de pensamentos e a coerência nos interesses comuns. Nota-se que enquanto uns são atenciosos e gentis, outros são dispersivos e ríspidos. Percebemos também que certos atributos, como a tolerância e humildade, se fossem mais freqüentes facilitariam em muito a busca pela harmonia entre as divergentes formas de pensar e agir. Nas uniões sinérgicas produzidas pela natureza ou criadas pelo homem existem ingredientes complementares invisíveis. Este é o caso da técnica de entrelaçamento da esteira, do magnetismo que agrega partículas de limalha de ferro, e da temperatura

numa reação química. O líder que queira desenvolver a sinergia na sua equipe, vai precisar determinar que ingredientes invisíveis precisem ser adicionados às habilidades e competências dos elementos da sua equipe. Traçando um paralelo com a natureza, o líder irá descobrir os fatores humanos que correspondem ao entrelaçamento, magnetismo, temperatura, pressão, etc.

## **2.5 Confiança**

Segundo Lins (2005) o caráter é fundamental para estimular a formação da equipe, e que o trabalho em parceria pode se degradar, ou até mesmo nem começar se não houver uma atitude adequada com relação aos desafios. Isto porque o caráter nos dá o ensejo e o estímulo, mas não o motivo e a razão para confiar. A confiança será motivada pela mútua percepção de iniciativa e habilidades para realização de tarefas. É isto que desenvolve a crença de que é seguro contar com o outro nos momentos de sufoco. Essa crença é que faz com que todos conspiram para o sucesso do aprendizado em equipe conseguido através do trabalho sinérgico. A história do sucesso de algumas organizações parece indicar que na Sociedade do Conhecimento, o sucesso para a inovação e o empreendedorismo depende de parcerias que, por sua vez, são conquistadas com muita confiança e colaboração - fatores críticos de sucesso para a sinergia. A confiança que faz com que algumas companhias sejam sempre percebidas com bons olhos pelos seus empregados e clientes, enquanto outras tenham sua imagem sempre ofuscada. A confiança é algo mental, mas não é uma postura no sentido de estar sempre presente. Confiança é uma expectativa situacional positiva que nos leva a esforços e investimentos para tornar a expectativa uma realidade. O principal segredo da liderança é a confiança nas outras pessoas, criando segurança pessoal e estimulando-as a realizar os seus melhores esforços em uma direção.

## **2.6 Colaboração**

Segundo Lins (2005) As empresas sofrem muito porque a sinergia é muito fraca e poucos compreendem o que significava colaborar. Pessoas se mostram dispostos a dar a sua parcela de contribuição no trabalho em parceria, mas por excesso de confiança no outro deixam que se encarreguem de quase tudo que tem que ser feito. Outros, com excessivo zelo, até acreditam que se precisar podem contar com o outro, mas acabam realizando tudo sem aguardar qualquer apoio.

Comportamentos tão pouco interdependentes não produzem sinergia e não dão qualquer chance de acontecer qualquer aprendizado em equipe.

Na sociedade do conhecimento, a conquista do sucesso está cada vez mais dependente de um equilíbrio entre confiança e colaboração. Isto é o que acontece, por exemplo, nas parcerias para a criação das maravilhas tecnológicas da indústria aeronáutica, ou nos acordos entre produtores e supermercados que arrendam suas gôndolas para que produtos sejam expostos. Em escala menor, este equilíbrio precisa também ocorrer quando amigos resolvem montar um pequeno negócio em conjunto. Em todos estes casos, a confiança é motivada pela iniciativa mútua e comprovação de competências para realização de operações de interesse comum. A colaboração acontece pelo exercício dessas competências na obtenção de resultados mutuamente vantajosos. Seja qual for a situação, de nada adianta comprovar enorme competência sem, na proporção da sua grandeza, exercitá-la para obter resultados colaborativos. Quem enfrenta este tipo de tarefa, constata que um dos maiores problemas no desenvolvimento de uma idéia nem sempre está no início, e sim no momento de colocá-la em prática, após a aceitação da mesma. Segundo Inamori (1997, p. 165) o sucesso pertence a uma pessoa que tem vontade de realizar esforços sem descanso, passo a passo, mesmo nas tarefas mundanas. Isto pode parecer simplista, mas a pessoa que continua trabalhando mais seriamente que qualquer outra sempre alcança o sucesso. Concentre esforços em atingir uma meta tão distante que fará você pensar se seus passos diários farão diferença de alguma maneira- mas permita que esses passos se acumulem! As maiores realizações nada mais são do que a acumulação de pequenas tarefas aparentemente simples. Não há atalhos válidos para o sucesso a longo prazo. Inamori (1997,p.165) mantenha uma firme convicção em seu coração , incessantemente , pois você não pode fracassar até que pare de tentar.

## **CONCLUSÃO**

E inegável que qualquer empresa só pode alcançar diferencial competitivo através da integração de seus colaboradores. Na Sociedade do Conhecimento, a inovação e o empreendedorismo dependem de sinergia entre parceiros que, por sua vez, é conquistada com confiança e colaboração, que são ingredientes invisíveis e

passíveis de serem refinados pela conectividade e pela gestão do conhecimento. Confiança é uma expectativa situacional positiva que nos leva a esforços e investimentos para tornar a expectativa uma realidade. O principal segredo da liderança é a confiança nas outras pessoas, criando segurança pessoal e estimulando-as a realizar os seus melhores esforços em uma direção. Quem enfrenta este tipo de tarefa, constata que um dos maiores problemas no desenvolvimento de uma idéia nem sempre está no início, e sim no momento de colocá-la em prática, após a aceitação da mesma a pessoa que continua trabalhando mais seriamente que qualquer outra sempre alcança o sucesso. Então concluímos que para atingirmos a sinergia , propagá-la e mantê-la necessitamos de muito trabalho de integração, conhecimento, comprometimento , colaboração e a mais importante qualidade relacionada a sinergia , que é a confiança nas outras pessoas colaboradoras.

## REFERÊNCIAS

BADGETT, Tom F., BRENNENSTUHL, Daniel C., and MARSHALL, William J. An Analysis of Performance in Simulation Games compared to Performance on Structured Course Criteria: a Case Study. *Exploring Experiential Learning: Simulations and Experiential Exercises*, Vol. 5, 1978, 32-8.

CAMPBELL, D. T. e STANLEY, J. C. *Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa*. São Paulo: EPU, 1979.

CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In.: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

COASE, R. The nature of the firm. In: *The firm, the market, and the law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

DICIONÁRIOS MICHAELIS. Moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

FARAH, O. E. ; MARTINS, S. S. ; GIULIANI, A. C. ; PADOVEZE, CORRÊA .D. A. ; NETO. M. S. ; SPERS. E. E. ; PIZZINATO. N.K, Administração, marketing e sinergia: uma análise das interrelações que levam ao Foco do Cliente. São Paulo: Revista Contemporânea de Economia e Gestão, 2007.

- FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1980.
- FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA, M. O. J. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In.: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FURUBOTN, E. e RICHTER, R. *Institutions and economic theory: the contribution of the New Institutional Economics*. Michigan: The University of Michigan Press, 2000.
- GENTRY, James W., STOLTMAN, Jeffrey J., and CURTIS, William W. (1992) "What is it that we want students to learn: Process or Content?" *Developments In Business Simulation & Experiential Exercises*, Volume Nineteen, 211, 1992.
- HOUAISS, Antonio. Dicionário Português- Inglês. Rio de Janeiro, Record, 1982.
- INAMORI, K. Paixão pelo Sucesso. São Paulo : Makron Books, 1997.
- LINS, S. Sinergia Fator de Sucesso Nas Realizações Humanas. Rio de Janeiro : Campus , 2005.
- PIMENTA, S. G. e ANASTASIOU, L. G. C. *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez, 2002.
- RIBEIRO, L. O sucesso não ocorre por acaso, Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.
- SAUAIA, A. C. A , Conhecimento Individual não Garante Desempenho Coletivo: Uma Evidência da Aprendizagem Organizacional com Jogos de Empresas São Paulo: 2003.
- SAUAIA, A. C. A. *Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas*. Anais do VII Seminários em Administração (SEMEAD). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- SAUAIA, A. C. A. *Satisfação e aprendizagem em jogos de empresas: contribuições para a educação gerencial*. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- SENGE, P. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- UMEDA, G .M , Conhecimento Individual não Garante Desempenho Coletivo: Uma Evidência da Aprendizagem Organizacional com Jogos de Empresas São Paulo: 2003.
- WILKERSON, L. e GIJSELAERS, W. H. *Bringing problem-based learning to higher education: theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- WOLFE, Joseph. Correlations Between Academic Achievement, Aptitude, And Business Game Performance. *Exploring Experiential Learning: Simulations and Experiential Exercises*, Vol. 5, 1978, 316-24.