

Aprendizagem organizacional

RESUMO

O presente artigo tem por escopo apresentar conceitos básicos e atuais sobre como ocorre a aprendizagem organizacional em um cenário de constantes transformações. A atual competitividade imposta pelo Mundo Globalizado influi em um sem número de mudanças, que alteram significativamente o posicionamento das empresas. Para se manterem com capacidade competitiva, faz-se necessário, às empresas uma gama de competências que proporcionam a tranqüilidade e condições de reagirem positivamente ante ao cenário de incertezas da atualidade. A aprendizagem individual é parte de uma heurística dentro da organização, contudo a soma de tais aprendizagens seria o suficiente para obter a vantagem competitiva exigida ou haveria algo além dessa simples soma de capacidades individuais? A pesquisa que se segue aborda os conceitos da atualidade, em um vetor com a origem na competência individual para a aprendizagem organizacional, na busca desses questionamentos imprescindíveis para empresas do mercado globalizado.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional, competência, mudanças.

ABSTRACT

The present article has for target to present basic and current concepts on as the organizational learning occurs. The current competitiveness imposed by the Globalized World influences in one without number of changes, that significantly modify the positioning of the companies. To remain itself with competitive capacity, one becomes necessary, to the companies a gamma of abilities that provide to the tranquillity and conditions positively to react before the scene of uncertainties of the present time. The individual learning is part of a heuristic inside of the organization, however the addition of such learnings would be the sufficient to get the demanded competitive advantage or would have something beyond this simple addition of individual capacities? The research that if follows approaches the concepts of the present time, in a vector with origin on individual ability for the organizational learning, in the search of these essential questionings for companies of the globalized market.

Key Word: organizational learning, ability, changes

1. INTRODUÇÃO

As empresas são compostas por uma parte física, seu capital tangível, e uma parte intangível. As pessoas que nela desempenham sua atividade, dedicam-se em torná-la ativa. Cada indivíduo que compõe a organização, seja em qualquer nível, estratégico, de gerenciamento ou operacional, possui sua capacidade, mais ou menos evidente. Dedicam-se em maior ou menor grau naquilo que estão se propondo a desempenhar. Ao se estabelecer um diagrama seria possível, portanto, dimensionar que na organização existem pessoas com alta capacidade e pessoas com não tão alta capacidade, assim como pessoas que têm uma alta dedicação como pessoas não tão dedicadas. Dentro dessa realidade a empresa desenvolve sua atividade. Entretanto, cada qual desse universo, devido a inúmeras variáveis, é passível de mudar temporariamente para um ou outro subgrupo, que compõem uma organização social. A empresa é o berço no qual se desenvolve esta chamada dinâmica social empresarial que contribui em maior ou menor grau para a ascendência ou decadência da empresa. Para auxiliar essa compreensão, estudiosos lançaram-se nessa área de pesquisa e descobriram que na empresa ocorre um fenômeno chamado aprendizagem organizacional. Um componente dentro da organização que embora intangível, contribui sobremaneira para o prosseguimento da empresa no cenário globalizado.

2. COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

A competência é definida pelo senso comum como a qualidade de uma pessoa que esteja qualificada para executar determinada tarefa. No âmbito empresarial distinguem-se dois enfoques, um está na área das habilidades e atitudes, como características pessoais e o outro na área do desempenho nos resultados (MCLAGAN, 1997:41, in FLEURY, 2004). Tais conceitos, portanto, sugerem que a competência está ligada ao conjunto de habilidades e inteligências inerentes ao indivíduo, um estoque de recursos que o tornam capaz no desempenho das atividades exigidas. Entretanto, Zafirian (ZAFIRIAN, 2001) define a competência como algo que pode ser aprendido face às mudanças da atualidade, ou seja, a competência está ligada a flexibilidade, para atender a demanda de inovação. Define ainda como aquilo que está além do conhecimento estocado, das qualificações alcançadas, mas a capacidade de aprender, compreender novas situações, assumir iniciativas. Le Boterf (LE BOTERF, 1994 in FLEURY, 2004) , vem definir competência, como um resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa (em sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. A competência, está associada a montante pela sua aprendizagem e formação, e a jusante pelo sistema de avaliações que é submetida a pessoa. Entretanto tais conceitos apontam para uma competência essencial, dentro da empresa, ou da organização em que está inserido. A aprendizagem organizacional vem a contribuir para que o indivíduo se adapte a empresa em sua organização e sua dinâmica de crescimento.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada empresa ou organização estrutura-se socialmente, com seus sistemas de valores. Essa cultura organizacional distribui-se em características básicas (HOBBINS, 2002), e que se definem por: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade. Cada empresa valorizará mais uma dessas características em detrimento a outra. Definirá com tais opções a cultura dominante na empresa. A cultura organizacional, segundo, Hobbins é também a argamassa social que une a empresa por intermédio de valores compartilhados, alinha as pessoas em um sistema de valores, essa cultura pode ser forte ou fraca, influenciando diretamente na união entre seus membros e a empresa. Por outro lado, os valores compartilhados são mais marcantes quando os integrantes da organização possuem maior autonomia, resultado do *empowerment*. Significa que os valores são presentes na vida das pessoas da empresa por uma questão de opção. A cultura organizacional dominante, quando contribui para o crescimento da empresa é sem dúvida um ativo intangível, difícil de mensurá-lo. Contudo esse ativo pode passar a passivo quando surgem as mudanças, sejam elas ocasionadas pelas fusões ou inovações tecnológicas. Podem se tornar barreiras, uma vez em que a máxima de ‘trabalhar como antes’ já não venha a ser o suficiente para a empresa. Logo, quanto mais forte uma cultura organizacional, poderá tornar-se uma grande barreira contra as mudanças.

4. CAPACIDADES FRENTE ÀS MUDANÇAS

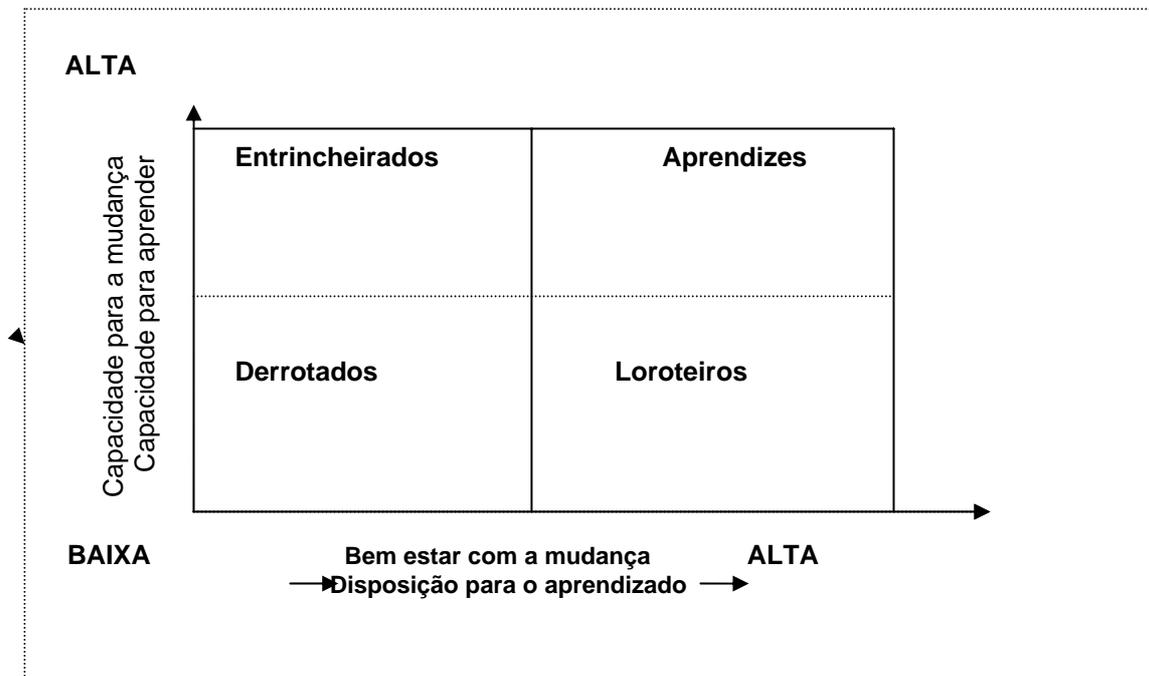
As mudanças ocorrem no âmbito empresarial em uma velocidade bastante acentuada. Surgem a partir da competitividade resultante da abertura de novos mercados, assim como também a entrada de novas concorrências onde se está inserido, além do próprio cliente, ser parte integrante da sociedade que evolui e muda suas preferências conforme novas tecnologias de produto ou serviços que são agregados para seu consumo final. Portanto estar apto a esses novos posicionamentos é o que se pretende com as pessoas que compõem a organização empresarial. Antes de se abordar o assunto sobre as competências profissionais, deve-se tentar compreender como muitas pessoas resistem às mudanças. A resistência organizacional é naturalmente compreendida, uma vez que as empresas são conservadoras em sua existência.

As pessoas que são contratadas para trabalhar em uma empresa são escolhidas por terem se amoldado a sua estrutura, a sua organização. Ao ocorrer o confronto com a mudança uma inércia estrutural irá surgir. Ou seja, quando uma nova ordem estabelece-se nas organizações, muda seu posicionamento, altera muitas vezes seu foco principal, como empresa. A resistência às mudanças varia conforme cada indivíduo que integra a organização. Essa resistência à inércia da mudança estrutural de acordo com Davi Noer (NOER, 1997) por parte das pessoas é resultado de uma maior, ou menor capacidade de adaptação. Noer classifica as pessoas, por rótulos, sendo chamadas de ‘aprendizes’ aquelas que possuem maior percepção às novas realidades, e principalmente vontade de aprender a como se desenvolver neste novo ambiente. Os ‘aprendizes’ são chamados à reconstrução da empresa. Outros indivíduos rotulados existem nessa coletividade, os que têm capacidade, mas falta-lhes muitas vezes a vontade em programar e lançarem-se neste novo paradigma, chamados de “entrincheirados”. Tais pessoas por questões de segurança apegam-se aos modelos anteriormente preconizados e não saem de seu mundo ultrapassado, para encarar a ova realidade, mantém-se no seu conservadorismo inicial. Há ainda outras pessoas que propalam a mudança, entretanto somente em seu discurso, estão desprovidos de qualquer conteúdo, por faltar-lhes a capacidade, a competência, tentam ostentar uma realidade que não corresponde a sua verdadeira, são chamados de “loroteiros”. E ainda há aqueles que desistiram de enfrentar tais mudanças, encontram-se em uma curva descendente de desempenho e vontade aprender, que infelizmente em nada contribuem para a reconstrução da organização nessa nova realidade, são chamados de “derrotados”. Na tentativa de que as mudanças sejam menos traumáticas, Hobbins (HOBBINS, 2004), por sua vez, aponta seis táticas para superação da resistência à mudança: educação e comunicação, participação, facilitação e apoio, negociação, manipulação e cooptação e coerção. Entretanto, focaliza a empresa como um único conjunto, sem distinguir os indivíduos dentro da coletividade.

5. DINÂMICA SOCIAL NA EMPRESA

A dinâmica entre os papéis na empresa desenvolve-se, conforme visto, em quatro rótulos, segundo Noer, que se podem agrupar cada indivíduo quando ocorre a mudança em uma empresa. Entre esses universos podem ocorrer migrações, ou seja mudanças comportamentais, provocados por diversos fatores sociais. Tais mudanças de comportamento resultam de grande reflexão interior, de um autoconhecimento, empatia, quebra de paradigmas, ou a ausência deles. Obviamente o ideal é que se disponha unicamente de ‘aprendizes’ em uma empresa, entretanto as combinações, de acordo com a organização da empresa podem resultar em ‘aprendizes’ trabalhando para ‘derrotados’, ‘derrotados’ trabalhando para ‘loroteiros’, ‘loroteiros’ trabalhando para ‘aprendizes’, ‘entrincheirados’ trabalhando para ‘loroteiros’ e um grande número de combinações podem ser descritas, se contarmos com o ponto de vista de cada rótulo descrito por Noer. Dentro dessas combinações conforme a disposição interna de suas pessoas e a cultura dominante a empresa desenvolve sua atividade, portanto a organização estará mais ou menos suscetível às superações face às mudanças de cenário e ante as incertezas que vigoram na atualidade.

Figura 1 – O fator R, reação (NOER,1997 p 34)



5.1 Derrotados

Tais pessoas nas organizações encontram-se infelizes e deprimidos, ou caminham para tal situação. A incapacidade na solução dos novos desafios os torna sem esperanças e sem perspectivas de mudança. Os apegos a velhos hábitos os paralisam, mantém uma íntima esperança que as coisas voltem a ser como eram antes das mudanças, a mudança de paradigmas é uma ameaça. A reação a um novo cenário é evitar o confronto com questões reais, ignoram as mudanças pessoais e organizacionais necessárias. Recuam aos velhos padrões, tido como seguros, além de relutar contra o que é novo, exteriorizam sua incapacidade por um comportamento agressivo-passivo. Evitam e bloqueiam qualquer aprendizado necessário.

5.2 Entrincheirados

Têm capacidade para aprender e para mudar, entretanto com muita dificuldade. Não fogem da mudança como os derrotados, mas buscam implementá-la por velhos métodos. Agarram-se obstinadamente a aprendizados restritos e insuficientes na solução dos desafios da nova realidade.

5.3 Loroteiros

Tais tipos de indivíduos na organização têm um sentimento de bem-estar com as mudanças, entretanto sua baixa capacidade de aprender e baixa vontade de aprender, faz com que não haja consistência em suas idéias e procedimentos. Desejam realizar a mudança, entretanto a não fundamentam em novos aprendizados, o resultado são atividades infundadas tanto na teoria como na compreensão, valoriza o fazer ante o planejar.

5.4 Aprendizes

Possuem alta capacidade na mudança e bem estar em relação a ela. Mantém a organização coesa, é o capital humano que distingue a empresa. Sempre buscam a inovação, não se prendem a conceitos ultrapassados. Por consequência propiciam, muitas vezes em sua esfera de atribuições um ambiente criativo e promissor. Fortalecem o processo criativo dos demais integrantes, favorecendo o desenvolvimento da empresa.

6. COMPETÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO

Dentro da organização, Zafirian (ZAFIRIAN, 2001), vem diferenciar cinco tipos de competências, sejam elas: competências sobre processos, competências sobre técnicas,

competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais. A coincidência entre os autores Hafirian e Noer reside no âmbito das competências sociais, a qual se define como o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, identificando três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação. Fleury, mesma linha de raciocínio, aponta como competência social, a comunicação, a negociação e o trabalho em equipe. Noer e Covey (COVEY; 2005), entretanto apresentam a idéia do que mantém a empresa unida, em termos de uma metáfora, a definem como uma cola, essa cola, o que Fleury chama de sinergia, dentro do trabalho em equipe, então estaria associada a essa competência social. Ambos também coincidem que a responsabilização em relação à organização deve-se mais pela lealdade para com a equipe de trabalho do que a uma vã expectativa de promoção ou desvios de politicagem ou tentativas de enganar o chefe que obstruem a força de trabalho da equipe. Covey, salienta ainda que o caráter dentro da organização é que trará a confiança necessária e *sine qua non* para o crescimento da organização. Partindo-se princípio de Covey e Noer, pode-se concluir que a competência social precede às demais competência, uma vez está intimamente ligada a autonomia do indivíduo, ao seu caráter e vontade em desempenhar sua tarefa. De acordo com Covey, seriam as qualidades primárias humanas: autoconsciência ou autoconhecimento, imaginação e consciência e volição ou força de vontade.

7. A APRENDIZAGEM NA ORGANIZAÇÃO

A organização possui uma cultura própria, que a difere das demais. Muitas vezes sendo a sua identidade um fator de coesão entre seus membros. Essa identidade coletiva estabelece-se por um sistema de valores, atitudes e expectativas compartilhadas. A aprendizagem organizacional decorre da socialização de novos integrantes a essa equipe. Um indivíduo que passe a integrar essa coletividade, então passa a compartilhar desse sistema de valores. Será aceito ou não, conforme sua adaptação no meio. Hobbins define essa socialização em três estágios, pré-chegada, encontro e metamorfose. Depois de decorrida a metamorfose, o indivíduo passa a obter resultados como a produtividade e o comprometimento. Após tal situação, o indivíduo introjetou as normas da organização. Entretanto a aprendizagem organizacional é definida como um processo contínuo, sem um fim estabelecido. Portanto, a organização é não estática em sua concepção como uma empresa, mas dinâmica e essa dinâmica vem a tornar o processo da aprendizagem uma contínua adaptação aos modelos que surgem. Fleury apresenta os níveis onde pode ocorrer a aprendizagem organizacional, nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização. Entretanto o processo de aprendizagem organizacional envolve a compreensão do que ocorre no ambiente externo e interno da organização bem como a adoção de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Desta compreensão, em nível do indivíduo, para a efetivação do comportamento ocorrem a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências por processos reativos ou pró-ativos. No nível da organização após a efetivação do comportamento ocorre a disseminação e memorização pelos demais integrantes da empresa. De acordo com Senge (SENGE, 1999) a organização caracterizada como aprendiz, ou seja, que se envolve no aprendizado organizacional como um processo contínuo, deve refletir sobre seus sistemas, deve ter habilidade pessoal, deve possuir modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. Dixon, por sua vez destaca quatro postulados para as organizações: estímulo de inovações, aplicação das lições aprendidas, implementação da mudança e desafio de pressuposições.

7.1 Aprendizado

O aprendizado ocorre a todos os instantes na empresa, partindo do individual para o coletivo. Não há aprendizado coletivo sem que ocorra o aprendizado interior de seus integrantes. Senge estabelece uma diferença entre o aprendizado e o treinamento, sendo que aprendizado é resultado da predisposição em aprender a todo o momento ao passo que o treinamento é um

trabalho executado fora do contexto, e episódico. Starkey (1997) apresenta que uma empresa que busca desenvolvimento contínuo de seus integrantes, como estratégia, atinge por consequência o desenvolvimento da organização. Tal desenvolvimento resulta em uma auto transformação contínua. Ou seja, para a empresa passa a estar apta a enfrentar as mudanças, e carrega em seu bojo a estratégia do auto aprimoramento. A partir desse conceito compreende-se que a organização está construindo seu futuro. A cultura organizacional estrutura-se em características básicas, diferentemente de Hobbins (2002), Terra (1999) aponta outras características básicas que tornam a empresa mais voltada para a aprendizagem organizacional, sejam elas:

- o reconhecimento explícito do valor econômico do conhecimento;
- a capacidade de questionar valores, cultura e mudar o comportamento;
- capacidade de desenvolver o *know-why*, além do *know-how*;
- estímulo à experimentação e aprendizado através da detecção de erros;
- habilidade criadora;
- habilidade em compartilhar *insights*, experiências e informações individuais;
- capacidade em articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência;
- utilização da capacidade criativa de seus funcionários;
- busca ativa das informações do ambiente onde se inserem;
- sistema de informações precisos e com formato que facilita o uso.

Portanto a aprendizagem é uma dinâmica. Vem a preencher as deficiências que a empresa enfrenta ao longo de seu trabalho.

7.2 O ciclo da aprendizagem organizacional

Como um processo contínuo a aprendizagem organizacional e mudança são descritas da seguinte maneira por Fleury: estratégia influi e é influenciada pela aprendizagem, a aprendizagem influi e é influenciada pela competência, a competência influi e é influenciada pelos recursos, o qual influi na estratégia. Quanto a recursos, Fleury define também os recursos humanos em questão, a qual passa para uma gestão de pessoas. Entretanto, Fleury também apresenta uma gestão do conhecimento, a qual é a responsável pela aprendizagem organizacional de acordo com o a figura:

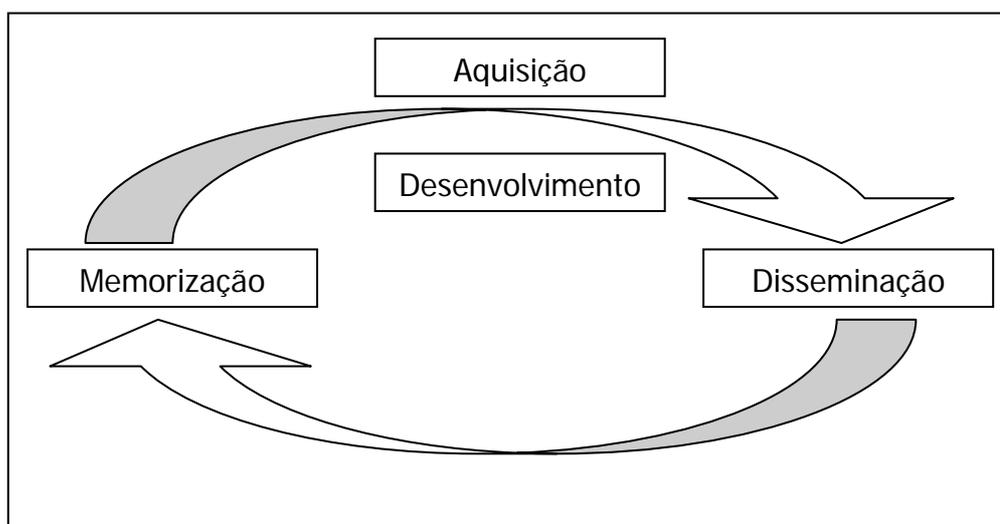


Figura 2 – Gestão do conhecimento(FLEURY & FLEURY, 2004 p 43)

Portanto, o conhecimento passa pelas fases de aquisição e desenvolvimento, disseminação e memorização para prosseguir em um novo desenvolvimento ou aquisição. Dixon e Ross (1999:504) definem o ciclo da aprendizagem organizacional da seguinte maneira:

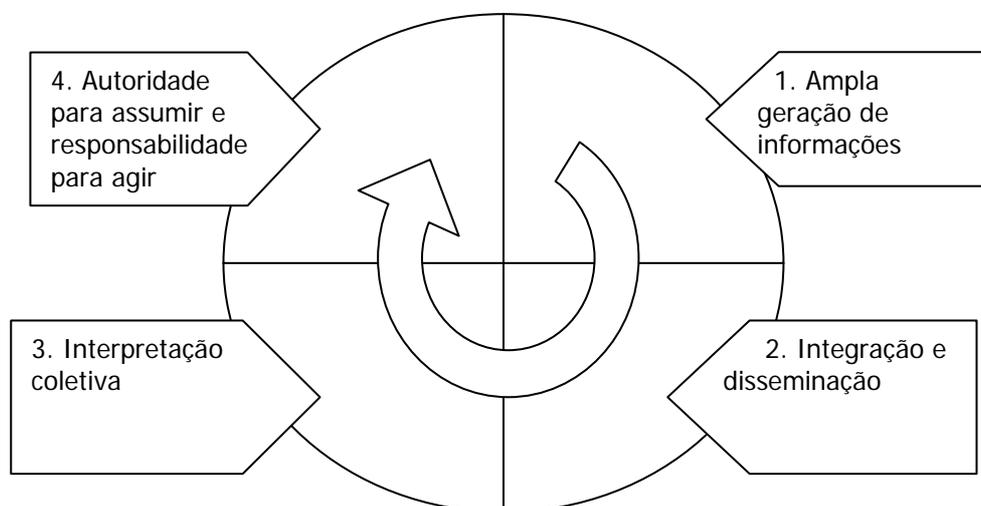


Figura 3 – O ciclo de aprendizagem organizacional (DIXON & ROSS, 1999:504)

Ampla geração de informações, é a criação do conhecimento, não pode haver barreiras neste levantamento, um banco de dados que permeie a organização para constatar a realidade da organização. Possivelmente onde se realiza a detecção dos erros. Integração e disseminação, por intermédio do diálogo, entre os setores da organização, onde se busca a interpretação coletiva das informações. Interpretação coletiva é o entendimento da equipe sobre a organização. Autoridade para assumir e responsabilidade para agir, é a decisão propriamente dita, ou sua execução.

7.3 O modelo LTM (Learning Tactics Model)

Noer, em uma linha de pensamento semelhante à Fleury e Dixon, apresenta o modelo LTM (Learning Tactics Model), Modelo de táticas de aprendizado. Desenvolvido em 1992, é disposto em quatro táticas, cada qual com seu processo: agir, pensamento, sentimento e acesso aos outros. Na tática do ‘agir’, definem-se interpretar a vida pela ação, confiar na atividade e aprender fazendo. Quanto a tática do ‘pensamento’, significa interpretar a vida pela análise racional, confiar nos fatos e aprender pelas estratégias. A tática do ‘sentimento’ abrange interpretar a vida pelos sentimentos, confiar nos sentimentos, aprender pelas próprias emoções e dos outros. A tática de acesso aos outros, significa interpretar a vida pelo que os outros introduzem, confiar na interação e aprender com os outros.

7.4 A organização aprendiz

Uma empresa para se manter competitiva, deve buscar sua constante atualização e revisão de seus métodos de trabalho. Noer enfatiza a participação dos líderes face as transformações e o cenário de mudanças. Apresenta a idéia que uma autotransição é o caminho para a agilidade necessária na empresa. Parte do pressuposto que nenhuma pode ocorrer na organização se não ocorrer individualmente em cada um de seus integrantes. Para essa mudança, ou capacidade de reação à mudança ocorrer como uma organização aprendiz, faz-se necessária a atuação do líder como um facilitador da transição. Tal facilitação vem a ser operacionalizada, semelhantemente descrito por Fleury, Dixon e Ross, como em um processo. Noer vem

chamar o conceito de liderança a um processo no qual há a participação de toda a equipe para a consecução dos objetivos. Noer defende, portanto que o processo de facilitação ocorra em primeira instância na própria pessoa, por um *insight* de si mesmo, pelo autoconhecimento. Em um segundo momento no grupo de trabalho, por intermédio de uma competência interpessoal, e fechando o ciclo, para um novo reinício tem-se a aplicação na organização, pela habilidade em estimular o diálogo coletivo.

7.5 Responsabilidade individual e coletiva

Dentro da cultura organizacional de cada empresa há uma preponderância entre um ou outro modo de encarar a responsabilidade na organização. Uma cultura organizacional aprendiz evita a responsabilização em cima da individualidade de seus integrantes, mas focaliza o sistema, ante problemas surgidos procura solucioná-los e não procurar responsáveis. Como no *behaviorismo*, busca aumentar o reservatório de opções, aprendendo a aprender (NOER, 1997). O aprendizado decorre muitas vezes de fracassos dos quais podem se extrair ações positivas, a inovação por sua vez valoriza o ensaio e erro, tolerando mais o ensaio do que o erro, mas ambos tornam possível o aprendizado na organização.

CONCLUSÃO

Segundo Le BOTERF, a competência é um conceito em construção, logo, uma vez que a empresa é a reunião dessas competências, pode colocar que a aprendizagem organizacional também é um conceito em construção. A estratégia define o posicionamento da empresa, entretanto a competência de seus indivíduos mantém a organização alinhada para seu crescimento. A mudança de paradigmas é constante ante o cenário globalizado. A aprendizagem organizacional vem tornar o capital intangível, competência, em condições de buscar novas estratégias e desenvolver novas capacidades para adaptação constante da empresa. A aprendizagem organizacional, no entanto, demanda por parte de todos seus integrantes, um constante questionamento que vai de encontro ao conservadorismo normal de toda empresa (ROBBINS, 2004). O auto conhecimento e o diálogo permanente vem a contribuir para essa capacidade de questionar a organização na busca de seu crescimento. A liderança na condução desse processo de aprendizagem, assume um papel essencial. Portanto, o processo de aprendizagem (FLEURY, 2004) é conduzido pelo processo liderança (NOER, 1997). A liderança, por sua vez exige coragem, força de vontade e fé para que a confortável inércia seja rompida direção ao crescimento da organização. A liderança compartilhada, como em um processo, garante que a transição seja efetivada por todos integrantes. A capacitação das pessoas em novos desafios requer, portanto, uma mentalidade de flexibilidade, diálogo, responsabilidade, e necessidade de agir. Por fim, toda essa capacitação deve ser efetivada pela equipe, e para equipe poder trabalhar nesse sentido a capacidade de relacionamento interpessoal é que vem criar condições para esse desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

COVEY, Stephen R. *O 8º hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

_____. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2002.

DIXON, N. *The organization learning circle: how we can learn collectively*. New York : McGraw-Hill, 1994.

- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo : Pioneira Thompson Learning, 2001.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresarias e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo : Atlas, 2004.
- LE BOTERF, G. *De la compétence*. Paris : Les Éditions d'Organization, 1994.
- LALANDE, Andre. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo : Martins Fontes, 1999.
- MCLAGAN, P.A. *Competencies: the next generation*. Training and Development, p 40-47, May 1997.
- NOER, David M. *Rompendo barreiras: como mudar pessoas e empresas*. São Paulo : Futura, 1997.
- SENGE, Peter M. *Quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 5. ed. São Paulo: Best-Seller, 1999.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial, uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo : Negócio, 2000.
- STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo : FU, 1997.
- ZAFIRIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo : Atlas, 2001.