

Gestionando Qualidade através da Aprendizagem Organizacional

Nelma Magalhães Correia
nelmamag@yahoo.com.br
UFRRJ

Resumo: As organizações defrontam-se diariamente com as exigências de um mercado globalizado, sendo exemplo de destaque o ramo automobilístico. Dentro deste contexto este artigo analisa práticas de gestão de qualidade, buscando compreender como tais práticas podem ser facilitadas através da aprendizagem organizacional.

Palavras Chave: gestão da qualidade - aprendizagem - orgaizacional - -

1. INTRODUÇÃO

A busca por eficiência marca a vida das organizações desde que a sociedade trocou uma realidade essencialmente rural e artesanal por outra baseada na manufatura urbana. Desde os estudos de Taylor, realizados no início do século XX, nota-se que as organizações, ao tentarem eliminar o risco e aumentar a eficiência, buscaram a estabilidade e a previsibilidade em seus processos.

Entretanto faz parte do cotidiano das organizações modernas defrontar-se com mudanças e o contexto globalizado em que estas atuam as incita a serem competitivas e buscarem constante superação.

Mas se a eficiência produtiva baseia-se em processos estáveis, como buscar a criatividade? Esta questão foi definida por Abernathy (1978, *apud* ADLER *et al*, 2009) como o grande dilema produtivo, e baseia-se no fato de que quanto mais repetitivas as atividades operacionais, mais previsíveis, estáveis e eficientes estas se tornam. Ao mesmo tempo, a organização passa a se fundamentar em conhecimentos passados, sem criar novos conhecimentos.

O balanço entre conhecimentos passados e o desenvolvimento de novos conhecimentos não é fácil de ser alcançado:

“(...) payoffs from exploitation are earlier, more certain, and easier to achieve; consequently, organizations tend to favor exploitation over exploration .”
(LEVINTHAL e MARCH, 1992 *apud* ADLER *et al*, 2009)¹

A busca por soluções para este dilema pode significar a sobrevivência da organização no mercado já que hoje, mais de um século após Taylor, os novos dilemas gerados pela globalização obrigam que as organizações busquem uma “vantagem” que as diferencie dos concorrentes.

De acordo com Porter (1980 *apud* VASCONCELOS e CYRINO, 2000) esta “vantagem competitiva” é caracterizada pela capacidade da organização em realizar suas atividades de modo eficiente, não só com baixo custo em relação aos concorrentes mas principalmente gerando um produto diferenciado para o cliente.

Mais do que uma teoria de Estratégia Empresarial, a busca por vantagens competitivas tornou-se parte das organizações, sendo incorporada em suas atividades. Entretanto a teoria porteriana foca o posicionamento da organização dentro do mercado (VASCONCELOS e CYRINO, 2000; LEITE e PORSSE, 2005), ou seja, os elementos internos da empresa são adaptados de acordo com o posicionamento estratégico previsto pela organização.

Prahalad e Hamel (1990), no entanto, consideram que a estratégia da empresa deve ser iniciada de dentro para fora, destacando a necessidade das corporações identificarem, cultivarem e explorarem suas competências de modo a se adaptarem às mudanças do ambiente:

“The real sources of advantage are to be found in management’s ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities”.²

¹ Tradução livre da autora: “(...) os resultados baseados na exploração de conhecimento adquirido são mais rápidos, certos e fáceis de serem atingidos; conseqüentemente, as organizações tendem a favorecer a exploração sobre as descobertas”.

² Tradução livre da autora: “A real fonte de vantagem será fundamentada na capacidade gerencial de consolidar tecnologias e habilidades produtivas em competências que fortaleçam o negócio a se adaptar rapidamente às mudanças”.

Este conceito vai ao encontro do dilema de Abernathy (1978) que considerava que a empresa deveria fundamentar sua competitividade futura não só no aumento da eficiência mas também no desenvolvimento simultâneo de sua capacidade de inovar (*apud ADLER et al, 2009*).

Ao longo deste artigo estas percepções serão estudadas através de seus desdobramentos práticos no cotidiano de uma indústria. Escolheu-se uma empresa atuante no ramo automobilístico devido à acirrada competitividade do mesmo, onde a necessidade de manter a eficiência produtiva é elevada.

Dá-se enfoque às implicações coletivas e individuais de aprendizagem na realização de práticas de controle de qualidade. Este estudo pretende mostrar como as práticas de aprendizagem organizacional são utilizadas ou percebidas pelos diferentes interlocutores da qualidade e, indicar como tais práticas são utilizadas para melhorar estes processos.

Busca-se assim, preencher parte da lacuna identificada por Antonello e Godoy (2009) nos estudos brasileiros de Aprendizagem Organizacional, fornecendo maiores bases para a compreensão de como o conhecimento é construído dentro dos contextos organizacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O controle da qualidade tem sido visto pelas organizações como um meio de reduzir custos e aumentar produtividade. A Gestão da Qualidade Total (TQM) é um destes sistemas e possui quatro linhas de atuação: o envolvimento do empregado, foco no cliente, benchmarking e melhoria contínua.

Por gestão da qualidade total, entende-se a parte da função gerencial de uma organização destinada a coordenar os esforços e recursos (materiais, organizacionais e humanos) para a obtenção da qualidade de seus produtos e serviços. Sua implementação envolve todos os setores da organização.

Com o TQM o foco de todo o processo passa a ser o cliente final. Assim, o conceito de TQM pretende estender o conceito de qualidade da linha de produção para a organização como um todo, visando satisfazer o entendimento de qualidade do cliente.

O trabalho desenvolvido por Anderson e Sohal (1999) mostra que a implantação do TQM apresentou resultados positivos na performance das organizações estudadas, o que confirma a importância dos sistemas de qualidade. Entretanto, apesar da variedade de programas de gerenciamento da qualidade disponíveis, muitas organizações não obtêm os resultados esperados com sua implantação.

De acordo com Tolovi (1994), os principais motivos para o fracasso dos sistemas de qualidade seriam o não envolvimento da alta direção, a ansiedade por resultados, o desinteresse do nível gerencial, planejamento inadequado, treinamentos precários, a falta de apoio técnico, um sistema de remuneração inconsistente, a escolha inadequada dos multiplicadores e o descuido na motivação contínua. Ou seja, mais do que uma falha de concepção do sistema escolhido o que ocorre são problemas operacionais na implantação do mesmo.

Tanto nos estudos de Anderson e Sohal (1999) quanto no de Tolovi (1994) nota-se o destaque do envolvimento e comprometimento dos funcionários para atingir os objetivos traçados. Este assunto está intrinsecamente ligado com a questão levantada por Garvin (1993):

“(...) most companies have failed to grasp a basic truth: continuous improvement requires a commitment to learning. (...) How, after all, can an organization improve without first learning something new?”³

A importância da aprendizagem no meio organizacional é prática: mais do que uma preocupação acadêmica, a aprendizagem organizacional integrou-se ao dia a dia corporativo, onde as estratégias de negócios são baseadas na capacidade da organização aprender mais rápido e melhor que os concorrentes (EASTERBY-SMITH e ARAUJO, 2001).

De acordo com Antonello (2005), a aprendizagem organizacional pode ser entendida como um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, coletivo e organizacional. Ou seja, as formas como as pessoas lidam com as situações do cotidiano definem o processo de aprendizagem em cada organização.

Se tomarmos como exemplo a perspectiva individual da aprendizagem, suas implicações práticas podem ser vistas na evolução do conceito de competências, que se expandiu para além do conceito de qualificação técnica: é o conjunto de conhecimentos (tácitos, saber o quê e o porquê), habilidades técnicas (saber como fazer) e atitudes (determinação para agir). A competência concretiza-se, então, na atitude, ou seja, em saber mobilizar conhecimentos e habilidades para agir em determinada situação (ODERICH, 2005; RUAS, 2005).

Dentre as dimensões da aprendizagem, a individual é talvez a mais facilmente assimilada já que organizações são compostas por indivíduos. Mesmo que a aprendizagem organizacional não seja sinônima de aprendizagem individual, as organizações só conseguem aprender por meio das experiências dos indivíduos (ARGYRIS e SCHÖN, 1978 *apud* ANTONACOPOULOU, 2001). Do mesmo modo, Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* LEITE e PORSSSE, 2005) consideram que a transformação de conhecimento tácito (individual) em explícito (passível de formalização e divulgação) passa por um estágio de socialização e externalização.

Este conceito de aprendizagem coletiva é amplamente discutido por Elkjaer (2001) que a considera baseada na prática social da vida organizacional. Cada indivíduo interpreta a realidade que o cerca de maneira diversa (MORGAN, 1996) e, sendo assim, o conhecimento organizacional deve ser considerado como o produto destas diferentes interpretações.

Em um enfoque coletivo a aprendizagem não pode ser entendida como algo que ocorre isoladamente na mente do indivíduo, mas como um processo inserido em um contexto maior de integração social. Neste contexto o que importa é a construção de significados sobre as experiências vivenciadas. Refletir sobre as experiências mostra a capacidade do indivíduo de associar as ações e as conseqüências resultantes num processo continuado de aprendizagem (ELKJAER, 2001).

O vínculo entre a aprendizagem individual, coletiva e, afinal, a organizacional ocorre através da memória: aprender é adquirir conhecimento e memorizar é retê-lo (KIM, 1993). O estudo realizado por Sims (2001) corrobora esta afirmação ao analisar como a aprendizagem implica em mudança de memória, e as maneiras pelas quais histórias são divulgadas leva à construção de conhecimento organizacional.

Probst *et al* (2002) apresentam um interessante insight sobre este tema:

“Os psicólogos acreditam que toda vez que lembramos de algo, mudamos ou reescrevemos nosso próprio passado. O problema é que as falsas lembranças se

³ Tradução livre da autora: “(...) muitas companhias deixam de entender uma verdade básica: melhoria contínua requer comprometimento com a aprendizagem. (...) Como pode uma organização evoluir sem antes aprender algo novo?”.

parecem com as genuínas. Se não quisermos ser enganados por nossas próprias reconstruções da realidade passada, precisamos do feedback dos outros que dela participaram para que possamos confirmar ou ajustar nosso próprio quadro”.

Este feedback retroalimenta o processo coletivo de aprendizagem e constrói as bases da aprendizagem dentro da organização. É exatamente sobre esta perspectiva que este artigo se fundamenta, buscando indicar como as práticas instaladas de aprendizagem organizacional permitem a melhoria dos processos de qualidade na linha de produção, ou seja, pretende-se identificar se, a partir de um problema identificado de qualidade, cria-se memória organizacional e inicia-se um ciclo real de aprendizagem.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi escolhida, para a realização desta pesquisa, a metodologia do estudo de caso como uma forma de investigação do processo de construção da aprendizagem dentro de uma organização.

O estudo de caso é caracterizado por Roesch (2009) da seguinte maneira:

“O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto (...), sendo apropriado quando a ênfase da pesquisa for analisar fenômenos ou processos dentro de seu contexto e não traços, opiniões ou ações de indivíduos como no caso de uma survey.”

Antonello e Godoy (2009) já discutiam a importância do desenvolvimento de estudos que entendam a construção do conhecimento além do foco mental individual, mas que tampouco considere a aprendizagem como um fator estratégico externo manipulado pelo gerenciamento da organização. A opção pelo estudo de caso foi fundamentada neste princípio, tomando a característica contextual intrínseca à aprendizagem.

O levantamento dos dados empíricos contemplou duas etapas englobando observação participante e entrevistas qualitativas. De modo a se evitar dilemas éticos posteriores, utilizou-se a todo momento uma abordagem explícita quanto aos objetivos da pesquisa.

Tendo em vista o vínculo da pesquisadora com a organização estudada, preferiu-se as entrevistas semi-estruturadas encaminhadas através de um modelo de conversação livre. Tal modelo oferece flexibilidade ao entrevistador e permite que o entrevistado não se sinta intimidado por ele (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999).

Foram realizadas 3 entrevistas em profundidade de aproximadamente uma hora cada, onde buscou-se as impressões pessoais dos entrevistados sobre o processo de qualidade existente na fábrica e o papel da produção na melhoria deste processo. A intenção foi de analisar a aprendizagem a partir destas impressões sem questionar diretamente sobre o assunto, ou seja, verificar a aprendizagem a partir das práticas existentes.

O critério de escolha dos entrevistados não foi a aleatoriedade. Buscou-se com as entrevistas aumentar o conhecimento disponível sobre os processos de qualidade da empresa e, portanto, os entrevistados foram selecionados de acordo com seus cargos e conhecimentos sobre o cotidiano analisado: dois atuam no prédio de montagem dos elementos finais, sendo um supervisor do sistema de qualidade e o outro supervisor da produção. O terceiro entrevistado atua no setor de controle de qualidade dos produtos acabados, sendo diretamente impactado por quaisquer problemas oriundos da linha de montagem.

A análise dos dados foi feita com base na transcrição das entrevistas e a próxima seção apresenta uma síntese do sistema de qualidade de acordo com as impressões obtidas.

4. DESCRIÇÃO DO CASO

4.1. A ORGANIZAÇÃO

A Empresa X é uma multinacional de origem francesa que atua no ramo automobilístico. Sua unidade produtiva no Brasil foi inaugurada em 2001 com capacidade instalada de produção de 150.000 veículos por ano em duas linhas de produção.

Visando uma dispersão maior de seus produtos no mercado latino americano, a empresa decidiu por uma unidade produtiva não dedicada, ou seja, nela ocorre a produção de seis modelos distintos de veículos. Na principal linha de produção são montados cinco destes modelos, havendo diferenças de até 20% nos tempos de montagem de cada um deles.

Devido a esta característica os veículos não são produzidos em lote de modo a evitar ociosidade da mão de obra. O sequenciamento dos veículos e das atividades de produção é feito de modo a garantir a compensação dos tempos de ciclo ao longo da linha de montagem.

4.2. A SITUAÇÃO EM ESTUDO

A organização da produção, conforme dito anteriormente, não utiliza método de lotes. Se por um lado esta escolha proporciona ganhos financeiros na organização do trabalho, por outro obriga o operador de produção a conhecer em detalhes diversas gamas de trabalho. Considerando que cada modelo se subdivide em inúmeros veículos distintos de acordo com os opcionais disponibilizados, o trabalho do operador aumenta exponencialmente, já que apenas para poucas peças são impressos auxílios visuais que são afixados a cada veículo.

Por exemplo, para um determinado modelo são disponibilizadas 9 opções de cores, 4 opções de motorização, rodas de ferro ou de liga leve, vidros manuais ou elétricos, veículos com ou sem airbags, com ou sem freios ABS, sem ar condicionado, com ar condicionado manual ou com ar condicionado digital, entre outras características.

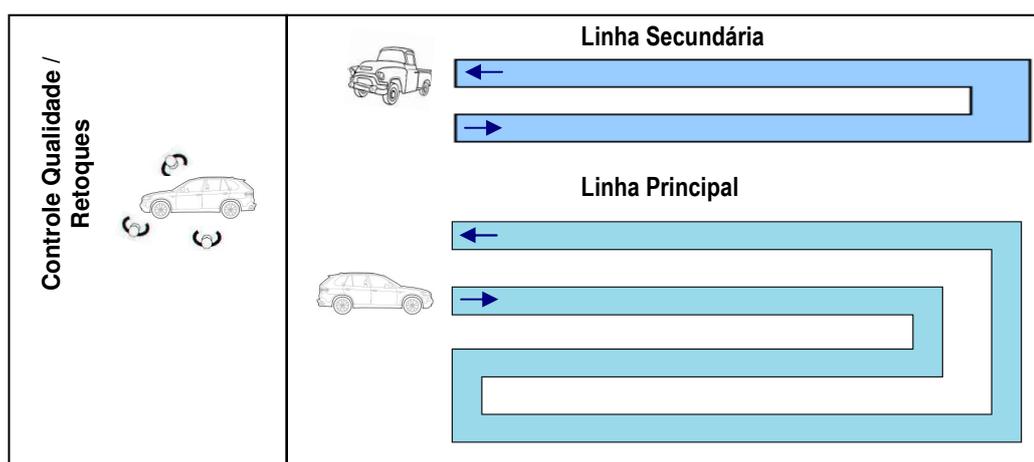


Figura 1 – Esquema simplificado das linhas de Produção de Veículos

Fonte: elaborado pela pesquisadora com base em observação direta

Toda esta variabilidade impacta diretamente o trabalho do operador e, para evitar que este cause prejuízos à qualidade final dos veículos foram montados postos de controle da qualidade ao longo da linha de produção (na Figura 1 estes são identificados pelas linhas tracejadas).

Em cada posto de controle há uma lista de itens que devem ser verificados de modo a garantir a qualidade da montagem realizada até o momento.

Além disso, ainda no domínio da Produção Montagem foram criadas funções de monitoria onde cada um destes “monitores” se tornam responsável por um módulo com 6 operadores, em média. O objetivo desta medida é que as dificuldades encontradas em linha pelos operadores sejam corrigidas pelos monitores dentro de seu próprio módulo, só disponibilizando para o próximo módulo veículos de qualidade assegurada.

A política de qualidade da empresa prega que o monitor tem o dever de acionar, sempre que houver riscos de qualidade, a parada gerenciada de linha. No entanto o que se identificou através das entrevistas é que na realidade as paradas prolongadas são analisadas ao nível da supervisão de produção, tendo como principal motivo o alto custo da perda de produção.

Após o término da montagem, o veículo é encaminhado ao controle de qualidade posicionado ao final da linha. Neste ponto garante-se a qualidade do veículo que será disponibilizado ao comércio, havendo verificações funcionais dos equipamentos, verificações de aspecto, testes de pista e retoques sempre que necessário.

A estrutura implantada ao longo da Produção Montagem tem por objetivo reduzir os controles de qualidade e principalmente os retoques realizados no final da linha.

Na tabela 1 são mostrados os resultados esperados e realizados referentes à qualidade. O primeiro indicador mostra o % de veículos que foram chegaram até o final da linha sem necessidades de retoque. Já o segundo mostra a média de defeitos encontrados por veículo terminado.

Tabela 1 – Indicadores de Qualidade

Indicadores	Objetivo	Realizado
Produção sem defeitos	58%	49%
Média de defeitos	0,46	0,67

A situação destes indicadores nos leva a questionar se um processo adequado de aprendizagem está sendo realizado, de modo que os problemas identificados estejam sendo transformados em memória organizacional evitando uma nova ocorrência.

5. ANÁLISES E RESULTADOS

Pela análise das entrevistas nota-se uma estrutura formalizada de aprendizagem na linha de produção:

- *Verificação horária dos defeitos:* o monitor deve a cada hora verificar no sistema todos os defeitos lançados em seu módulo. A intenção é agir com base nas últimas informações disponíveis corrigindo o problema antes que chegue ao final da linha de montagem.
- *SOS:* defeitos repetitivos encontrados no posto de controle geram uma ficha SOS, onde o monitor e o responsável de equipe se responsabilizarão pela solução do problema.
- *Reunião diária operacional:* são apresentados pelos responsáveis de equipe os principais problemas que estão impactando a produção tanto ao responsável de produção quanto às áreas potencialmente envolvidas (qualidade, manutenção, engenharia, entre outros), havendo uma cobrança diária para correção dos mesmos.
- *Reunião de animação semanal:* fechamento dos problemas da semana e projeção das dificuldades a serem tratadas na semana seguinte.

O controle realizado ao final da linha gera um processo semelhante de animação. Em uma reunião diária são repassados à produção os últimos problemas encontrados, e esta deve se encarregar de solucioná-los e entregar ao Departamento de Qualidade um chassi para controle, ou seja, a partir deste número de veículo garante-se que não deverão ocorrer novos defeitos.

A transformação de conhecimento tácito em explícito ocorre através da criação de gamas de trabalho dinâmicas a serem realizadas pelos postos de controle em linha. Estas gamas contemplam os maiores encontrados pela produção ou pelo departamento de Qualidade e visam antecipar a solução dos problemas ainda durante a montagem do veículo.

Todos estes procedimentos são amplamente difundidos na organização e mostram uma tentativa institucional de se construir conhecimento. As informações são difundidas de modo uniforme nos diversos níveis hierárquicos e nas diferentes áreas envolvidas. A proposta da empresa é implantar um sistema que mesmo baseando-se nos conhecimentos individuais dos funcionários consiga funcionar de modo adequado quaisquer que sejam as situações ou funcionários envolvidos.

Entretanto ao realizar-se uma análise cruzada das impressões obtidas por cada entrevista nota-se pequenas discrepâncias entre a visão oficialmente difundida pela organização e a realidade operacional. Não há dúvida na mente dos entrevistados sobre a pertinência das ferramentas implantadas, contudo há questionamentos sobre a utilização adequada destas ferramentas.

Cada problema levantado pelo departamento de Qualidade deve chegar ao operador através de uma auditoria do posto pelo responsável da equipe de produção. Nesta auditoria deveria-se levantar as possíveis causas do problema e definir planos de ação para erradicação do mesmo. Todavia a imputação dos problemas (feita pelo controle de qualidade) ainda é muito discutida pelas partes envolvidas, o que dificulta a real ação sobre o problema. Em muitos casos o operador não toma conhecimento destes defeitos.

Além disso, nos casos onde a auditoria é feita, não há um padrão sobre a identificação das causas. No caso de identificar problemas causados diretamente pelo operador o plano de ação pode ir desde uma solicitação de nova formação no posto até uma advertência ou suspensão. Não há um critério definido sobre o assunto e a ação varia de equipe para equipe conforme o responsável e, sua avaliação da gravidade do problema.

Outro ponto de destaque na análise cruzada das entrevistas é a importância do cumprimento das metas de produção. Apesar da Qualidade ser entendida como prioridade pelos entrevistados, há um consenso de que as metas de produção só não serão cumpridas em casos extremos. É importante considerar a questão política por trás deste tópico já que mostrar perdas de produção pode passar a imagem de que o processo não é confiável e, portanto arriscar ter o volume de produção transferido para outra filial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu identificar como práticas de aprendizagem organizacional podem ser utilizadas para melhorar o controle de qualidade numa linha de produção em massa.

Com base nas análises realizadas pode-se ressaltar como a falha no circuito de duplo aprendizado impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados: a falta de feedback ao operador impede a erradicação dos defeitos causando sobre custo à empresa. Isso confirma que a existência de práticas formais de aprendizagem só leva à construção de conhecimento coletivo caso seja assimilada de modo intenso por toda a organização.

As visões do processo de qualidade são nitidamente diferenciadas conforme a área de atuação do entrevistado, mesmo considerando que todos dispõem do mesmo conhecimento e dos mesmos objetivos sobre o tema. Assim como dizia Sims (2001), literalmente os indivíduos tendem ao contar uma história inserir nela pontos de vista que são únicos e nem sempre compartilhados.

A influência política no processo de qualidade e por conseqüência no processo de aprendizagem não surpreende já que conforme Easterby-Smith e Araújo (2001), sendo o conhecimento socialmente construído é inevitável que interpretações particulares venham a servir os interesses de alguns e a prejudicar os interesses de outros.

A partir dos resultados deste estudo sugere-se a realização de novos estudos que tratem a aprendizagem organizacional a partir de uma dimensão cultural, ou seja, que analisem a construção dos significados que formam os comportamentos organizacionais.

7. REFERÊNCIAS

ADLER, P.S.; BENNER, M.; BRUNNER, D. J.; MACDUFFIE, J. P.; OSONO, E.; STAATS, B. R.; TAKEUCHI, H.; TUSHMAN, M. L.; WINTER, S. G. Perspectives on the productivity dilemma. *Journal of Operations Management*, 27 (2009) 99-113.

ANDERSON, M.; SOHAL, A.S. A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol.16, n. 9, 1999, p. 859-877.

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de 3 grandes bancos varejistas. In: **EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L.** (org). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: **RUAS, R.; ANTONELLIO, C. S.; BOFF, L. H.** (org). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANTONELLO, C.S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em Aprendizagem Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 266-281. São Paulo: FGV, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos de consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional: Oportunidades e Debates Atuais. In: **EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L.** (org). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de Aprendizagem Social. In: **EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L.** (org). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91, 1993.

KIM, D. H. The link between individual and organization learning. *Sloan Management Review*, p. 37-50, Fall 1993.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: **RUAS, R.; ANTONELLIO, C. S.; BOFF, L. H.** (org). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: **RUAS, R.; ANTONELLIO, C. S.; BOFF, L. H.** (org). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v.68, n.3, p. 79-91, mai/jun, 1990.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do Conhecimento – Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROESCH, S. Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

RUAS, R. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLIO, C. S.; BOFF, L. H. (org). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SIMS, D. Aprendizagem Organizacional como o Desenvolvimento de Histórias: Cânones, Apócrifos e Mitos Piedosos. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

TOLOVI, J. Por que os programas de qualidade falham? Revista de Administração de Empresas Executiva. São Paulo: FGV, v. 34, n.6, p. 6-11, nov-dez, 1994.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 20-37. São Paulo: EASP/FGV, 2000.