



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO DA FAINOR/NPPE\* EM VITÓRIA DA CONQUISTA - BA**

*Nazaré Franco Santana - FAINOR*

*Adriana Lopes Rodrigues Alves - FAINOR*

*Salmo Lima Costa - UNIP*

*Márcio Céó dos Santos - FAINOR*

#### **RESUMO:**

As organizações atuais buscam no conhecimento um diferencial competitivo, para tanto, objetivam atrair e reter os melhores profissionais. Funcionários que respondam as demandas do mercado, equipes que entre si partilham um objetivo comum, uma visão em comum, um interesse coletivo. O presente artigo discute o papel da liderança e a motivação dos indivíduos, quando no trabalho em equipe, com ênfase na discussão das características da formação de uma Equipe de Alto Desempenho, por meio de um estudo de caso exploratório. Analisa o grau de interação entre os membros do NPPE da FAINOR e destes com sua liderança, buscando evidências que os caracterizem como Equipe de Alta Performance. A amostra probabilística, composta por 05 (cinco) membros, apresentam resultados indicativos que a equipe, objeto do estudo, tem levado o NPPE a alcançar um nível de excelência no desempenho de suas atribuições, o que comprova tal classificação.

**Palavras-chave:** Equipes de Alta Performance. Conhecimento. Liderança. Motivação.

---

\* Faculdade Independente do Nordeste/Núcleo de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações atuais consiste na formação de equipes de alto desempenho. Muitos indivíduos que sozinhos demonstram excelente desempenho, quando trabalhando em equipe não demonstram o mesmo rendimento. Conseguir que uma equipe produza com sinergia, é o ponto chave para construção de equipes de alta performance.

Ao menos uma vez na vida, o indivíduo já experimentou a sensação de pertencer a uma equipe, não só pela cooperação entre as pessoas, mais ainda pela confiança, vontade de vencer; todavia nenhuma equipe nasce pronta. Segundo Senge (2002), equipes são organizações que aprendem; conjuntos de indivíduos que aprimoram sua capacidade de criar, sendo que a verdadeira aprendizagem encontra-se intimamente relacionada com o que significa ser humano.

As últimas duas décadas têm presenciado mudanças no modelo organizacional das empresas: ao invés de organizar o trabalho com base simplesmente em funções e departamentos as empresas estão adotando estruturas baseadas em equipes (MCDERMOTT, 1999).

Seguindo esta tendência, a Faculdade Independente do Nordeste vem investindo na formação de “líderes” capazes de estimular o comprometimento e obter equipes aonde exista a sinergia. Acreditando não ser um processo fácil de ser administrado, mas possível de ser realizado. A instituição não têm medido esforços em aumentar a motivação, criar empatia e coesão entre os membros de seus setores.

Como as equipes de alta performance estão sendo criadas na FAINOR? Que características individuais o líder dessas equipes devem ter?

Esta pesquisa analisa a constituição de uma das equipes da faculdade em questão; a equipe do Núcleo de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – NPPE, detalhando os fatores que nos permitem classificá-los como sendo de alta performance.

A pesquisa classifica-se como exploratória em função do objeto proposto e como estudo de caso em função dos procedimentos técnicos adotados.

## 2. CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E A FORMAÇÃO DAS EQUIPES

Diante das mudanças que vêm ocorrendo com o crescimento tecnológico e os avanços cada vez mais constantes, o conhecimento torna-se fonte segura de vantagem competitiva, que garante a construção de ideias inovadoras e criativas. Voltando aos antepassados, pode-se observar que o homem sempre buscou de forma incessante obter conhecimento e ampliá-lo, tendo como objetivo entender as situações que o cercavam.

O final do século XX foi marcado com o avanço, crescimento e uso da tecnologia da informação e comunicação. Esse contexto possibilitou a geração de novos recursos de



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### ***Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad***

comunicação e compartilhamento de informações, contribuindo para o aparecimento da matéria gestão do conhecimento. (HOLSAPPLE, 2005 apud RAUTENBERG, STEIL e TODESCO, 2011).

A gestão do conhecimento abarca criar, captar, disseminar, armazenar, disponibilizar e incorporar os conhecimentos peculiares, convertendo-os em conhecimento organizacional disseminado dentro e fora do ambiente organizacional. (CRUZ e NAGANO, 2008).

As organizações que almejam o crescimento e a competitividade devem saber lidar com mudanças, que são na atualidade muito velozes, com o advento da Era Informação e da mundialização das coisas. Dessa forma, uma das mudanças sofridas nas organizações é a valorização do trabalho em equipes, vistas, neste estudo, como elemento fundamental ao desenvolvimento organizacional diante deste novo cenário.

Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios (MOSCOVICI, 1998, p. 16).

O conhecimento de uma organização é consequência de interações específicas e sucedidas entre indivíduos na empresa, e, assim é um ativo socialmente construído. (FLEURY E OLIVEIRA JR; OLIVEIRA JR., FLEURY e CHILD, 2010). A principal vantagem competitiva das organizações constitui-se no capital humano, ativo estratégico ou no conhecimento tácito que seus colaboradores têm. Para Drucker (1993 apud CHOO, 1998). O conhecimento é único capital econômico expressivo da corporação pós-capitalista, ou corporação do conhecimento. Para Dyer e Singh (1998 apud FLEURY E OLIVEIRA JR; OLIVEIRA JR., 2010, p. 137) a especificidade de ativos humanos se refere a:

Transações específicas de know-how acumulados pelas partes que transicionam através de relações de longo prazo (exemplo: dedicados engenheiros de fornecedores, que aprendem sistemas, procedimentos e as idiossincrasias individuais do comprador). Co-especialização humana se desenvolve à medida que parceiros em uma aliança desenvolvem experiência trabalhando juntos e acumulam informação, linguagem e know-how especializados.

A criação do conhecimento é alcançada quando acontece com contato simultâneo entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de um ambiente organizacional, e quando são preparados procedimentos sociais capazes de formar novos conhecimentos por meio da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. A aprendizagem organizacional transforma seu funcionamento para buscar melhorar os resultados a partir dos conhecimentos e experiência adquirida no dia-a-dia e na vida e na vida de seus colaboradores (NADLER, GERSTEM E SHAW, 1992).. A parte do conhecimento de uma empresa tem suas bases na experiência, *know-how* ou conhecimento



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

tácito de cada um de seus colaboradores. (CHOO, 1998). Para Oliveira Jr. (2001 apud CRUZ e NAGANO, 2008) o sucesso de uma organização está amparado na capacidade de criar e transferir conhecimento de maneira mais eficaz que seus concorrentes.

Katzenbach e Smith (2001), afirmam que compreender o valor e o potencial de equipes tem se mostrado muito mais fácil do que aplicar a disciplina exigida para que a equipe apresente resultados. O que precisa ser diferenciado é o trabalho em grupo, do trabalho em equipe; por muitos tidos como sinônimos.

Senge (2002) vê a equipe como a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. Já os grupos de trabalho, interagem basicamente para compartilhar informações, para se ajudarem mutuamente em suas áreas distintas de atuação. (ROBBINS, 2000, p. 260).

### **3. EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO**

O ser humano sempre fez parte de uma equipe para realização de tarefas. No ambiente profissional a realidade não é diferente, as equipes de trabalho estão se tornando um essencial instrumento no cenário organizacional, isto porque, na época atual as organizações buscam conhecimentos diferenciados para o alcance dos resultados desejados, o que inclui a formação de equipes compostas por pessoas que se integralizam nos diferentes ambientes organizacionais. (DREHER *ET. AL.*, s.d.). Segundo Jordão (2006) indivíduos que trabalham em equipes é mais produtivo, perde menos tempo e materiais e sente maior satisfação com o trabalho.

Existe uma diferença entre trabalho em grupo e trabalho em equipe, Gramigna (2007) distingue grupo de equipe pelos objetivos. De acordo com Mayo (2003), muitos trabalham com compromisso pessoal, com a dependência de seus companheiros. Lannes (1999, apud DREHER *ET. AL.*, s.d.) acrescenta que grupo é uma agregação de indivíduos que embora trabalhando juntos fisicamente, não apresentam particularidades de afinições e objetivos comuns. Harvey e Finley (1997, apud DREHER *et al.*, s.d.) definem as equipes como indivíduos executando algo juntos. Moscovici (2002, apud DREHER *ET. AL.*, s.d.) afirmam que um grupo converte-se em equipe quando deixa de se dedicar à sua própria maneira de operar e busca resolver os problemas que prejudicam o seu funcionamento.

Ao se constituir uma equipe, é importante observar o potencial de habilidades e aprendizado tanto quanto as competências efetivas. (KATZENBACH e SMITH, 2001). No entendimento Parker (1994, apud DREHER *ET. AL.*, s.d.) é essencial conhecer as dimensão de uma equipe eficaz com alta performance e a forma de tornar prático as perspectivas em um plano de ação.

Para Ribeiro (2010) existe dois fatores essenciais e que formam o alicerce para todo o trabalho de formação de equipes de alta performance. O primeiro desses fatores é que nenhuma equipe é um “ente” perene. O segundo desses fatores é que nenhuma equipe



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

alcançará altos níveis de performance sem que exista um alvo definido a ser atingido, um objetivo fundamentado, efetivo e compartilhado por todos os seus membros.

Aperfeiçoar equipes também define aperfeiçoar organizações que necessitam trabalhar para desenvolver o clima adequado para que as equipes cresçam. Todas as equipes efetivas amplia o compromisso exigido de habilidades e talento para encarar seu desafio de performance. (KATZENBACH e SMITH, 2001). Para Zarifian (2011) a performance de uma empresa é medida em sua totalidade.

Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 53) “a eficiência de pequenos grupos começa ao se escolher de modo consciente quais desafios de desempenho se adaptam melhor à disciplina de equipe ou à disciplina do líder”. Normalmente, os líderes procuram alinhar o maior *mix* de pessoas, talentos e *know-how*.

Os principais motivos pelos quais as equipes enfrentam dificuldades e problemas são: metas indefinidas, atitudes incorretas, habilidades ausentes, mudanças de integrantes, pressões de tempo e falta de disciplina e comprometimento. Quando nenhuma dessas possibilidades mostra resultados, é uma oportunidade para uma reorganização radical ou o fim das tarefas da equipe. (KATZENBACH e SMITH, 2001). No entendimento de Fiorelli (2006) equipes com metas e objetivos bem estabelecidos geram comprometimento, cuja força resulta do vínculo emocional existente entre os membros.

#### **4. O CASO FAINOR/NPPE**

A Faculdade Independente do Nordeste está localizada em Vitória da Conquista, município integrante da Região Sudoeste do Estado da Bahia, que compreende uma área da unidade territorial de 3.356.886 (três milhões, trezentos e cinquenta e seis mil e oitocentos e oitenta e seis) km<sup>2</sup> e abriga uma população de 315.884 (trezentos e quinze mil oitocentos e oitenta e quatro) habitantes, estimativa da população em 2012 (IBGE, 2012), o que a torna a terceira maior cidade da Bahia e do interior do Nordeste juntamente com Caruaru.

A FAINOR, foi concebida como instituição particular de ensino superior, com a finalidade de suprir a carência do mercado regional, com o oferecimento de ensino e serviços educacionais pautados na qualidade, procurando se firmar como uma Instituição de excelência em ensino superior, oferecendo qualidade em seus serviços e soluções para atender a uma sociedade em transformação (FAINOR\_PDI, 2012-2015). Ao longo dos 11 anos de experiência de atividades no ensino superior, referenciada pelos vinte e cinco anos de consolidada prática na atividade dos ensinos fundamental e médio, através do Colégio Opção de Vitória da Conquista, a faculdade vem primando pelo desenvolvimento de trabalho sério, dedicado, competente e de qualidade, objetivando consolidar-se como uma das melhores instituições de ensino superior da Bahia.

Nos últimos 3 anos a instituição tem focado na sua verdadeira essência enquanto Instituição de ensino superior, que segundo Chauí (2001, p. 125) deve ser:



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Ser una institución social constituída por diferencias dos seus objetos de trabalho, cada qual com uma lógica própria de docência e de pesquisa ao contrário das empresas que, por força da lógica do mercado, operam como entidades homogêneas para as quais os mesmos padrões de avaliação podem ser empregados em toda parte.

Para tanto vem paulatinamente mudando sua cultura organizacional, no intuito de se tornar uma organização aprendente. Uma das ações neste sentido foi à junção de modelos mentais diferenciados, na formação de equipes de trabalhos setoriais.

O Núcleo de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão (NPPE) formam uma destas equipes. Constituído por 7 (sete) membros; sendo eles: Um Gerente de Pós-graduação, Pesquisa e Extensão, um Coordenador de Pós-Graduação, um de Extensão, um Coordenador de Pesquisa, um de Iniciação Científica, um Coordenador do Comitê de Ética e um Coordenador de Tecnologias da Informação; destes fazem parte da equipe objeto do estudo 5 (membros).

### **5. LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE DO NPPE**

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário semiestruturado aplicado aos 5 (cinco) membros da equipe, contendo questões temáticas, tais como: desempenho com alta produtividade, pró-atividade, flexibilidade, liderança, distribuição de atividades, coordenação de equipes, relacionamento, motivação; integração da equipe (conflitos, feedbacks, confiança no trabalho do grupo, cooperação nas atividades, interação e compartilhamento de ideias).

Juntos a aproximadamente 2 (dois) anos, estes membros vem implementando programas e desenvolvendo pesquisas com tamanha desenvoltura, que já são evidentes na faculdade alguns dos seus feitos. O desenvolvimento da Iniciação Científica, o aumento do número de bolsas de fomento (CNPQ, FAPESB) e financiamentos da própria instituição; são apenas alguns exemplos de excelente trabalho deste setor.

O desempenho deste grupo em relação as suas atividades parece ser uma das premissas investigadas pelos estudiosos das equipes de alta performance no sentido de que a atuação do grupo na execução de suas tarefas é superior à atuação individual em termos de produtividade e satisfação. Outro fator que nos impulsionou na escolha deste grupo decorre do fato de alguns membros até sentirem prazer pelo trabalho que executam, conseguindo se divertir, pela confiança que demonstram ter em suas competências pessoais.

A motivação destes membros percebe-se, evidente; a visão compartilhada da liderança também nos chama a atenção.

O planejamento estratégico da equipe é dimensionado para o alcance de metas anuais, resultantes de um cronograma elaborado para cinco anos (plano de expectativa). Portanto, pode-se observar que todo o trabalho desenvolvido com a aplicação do conhecimento, é



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

voltado para o fortalecimento não só do ensino de alto nível, mas principalmente, para a elevação da pesquisa e da Instituição como organização empresarial.

#### **5.1 Bloco de Perguntas:**

Em relação ao objetivo comum, 60% dos entrevistados partilham sentimentos e objetivo comum. 70% dos membros afirmam possui um forte sentido de equipe e cultura de cooperação entre todos. 80% acreditam que continuamente aprendendo com a equipe, inclusive com os eventuais erros, quanto à liderança, 80% consideram fundamental o nível de abertura existente na equipe. Todos os membros da equipe disseram que seu gestor é democrático, flexível, estando sempre aberto a diálogos.

Durante a execução dos trabalhos em uma organização, é normal o surgimento de conflitos entre os membros de uma equipe. No questionário, a maioria deixou claro que não saberiam agir numa situação de conflito, pois afirmam ter presenciado poucos conflitos no desenvolvimento de suas atividades.

Por fim, com relação aos feedbacks, apresentados aos demais membros, todos responderam que sempre o faz de forma construtiva. E ainda, todos os colaboradores afirmaram confiar nas tarefas executadas pelos demais membros da equipe, sendo este um dado relevante, visto que é importante o sentimento de confiança entre os membros para continuidade dos trabalhos.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Embora constituir equipes de alto desempenho, ou desenvolver equipes para que se transforme em tais é ainda hoje uma tarefa complexa, sobretudo pela necessidade de existir sinergia, ou seja, que as capacidades individuais sejam somadas a tal ponto que gere desempenho coletivo, este estudo mostra que há possibilidade de êxito quando a gestão é direcionada para esse objetivo.

A gestão do conhecimento, que segundo Gonçalo e Borges (BITENCOURT et. al, 2010, p. 57) é a “mais importante fonte de vantagem competitiva e de performance sustentável da organização”, gera a aprendizagem organizacional que especificamente na FAINOR constitui base para a construção do planejamento com vistas a resultados no curto e médio prazos. Neste sentido são notórios também os resultados alcançados com a implantação de programas de pesquisa que tanto incute a necessidade de nutrir o banco de conhecimentos na organização, quanto prepara os discentes para a iniciação científica, que agrega o conhecimento organizacional e gera novas competências individuais e que serão novos aprendizados que pode gerar novos conhecimentos e aprendizados organizacionais.

A análise da pesquisa demonstra que a coesão na equipe, que não significa unidade de pensamento, possibilita que haja uma aprendizagem entre os participantes dessa equipe – o que pode ser interpretado como um fator importante dentro do desenvolvimento de equipes de



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

alta performance. A flexibilidade e predisposição ao diálogo por parte do líder, são aspectos igualmente importantes que gera confiança, possibilita o *feedback* positivo e consequentemente contribui para a gestão do conhecimento.

Portanto, a observância das habilidades e competências individuais é importante para o desenvolvimento de equipes, mas igualmente importante é o estímulo ao comprometimento e a geração de sinergia entre estes indivíduos que os torne capaz de transformá-los em líderes e geradores de conhecimento dentro da organização.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre : Bookman, 2010.

CDERMOTT, R. **Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations**. Knowledge Management Review , May/June, 1999.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª ed. São Paulo : Senac, 1998. 423 p.

CRUZ, C. A.; NAGANO, M. S. **Gestão do conhecimento e sistemas de informação: uma análise sob a ótica da teoria de criação do conhecimento**. *Perspectivas da Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, mai./ago. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362008000200008&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000200008&lang=pt)> Acesso em: 21 abr. 2013.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

DREHER, M. T.; VIEIRA, S. S.; ULLRICH, D. R.; FLORIANI, C. **Equipes de alta performance e obtenção de resultados: a avaliação de desempenho na empresa de intercâmbio CI em Blumenau – SC**. Disponível em: <[http://car.aedb.br/seget/artigos08/304\\_Artigo%20Seget\\_corrigido.pdf](http://car.aedb.br/seget/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2013.

FIGUEIREDO, S.P. **Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2005.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

FIGLIOLI, J. O. **Psicología para administradores**: integrando teoría e prática. 5 ed. São Paulo : Atlas, 2006.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1997.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/perfil.php?codmun=293330&search=bahia|vitoria-daconquista>> Acesso em: 06 jul. 2013.

JORDÃO, S. D. **A arte de liderar**: vivenciando mudanças no mundo globalizado. 3 ed. Belo Horizonte : Tecer Liderança, 2006.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**: a Multiplicidade do Talento Humano. Rio de Janeiro : Editora José Olympio, 1996.

NADLER, J.; GERSTEM, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro : Campus, 1992.

OLIVEIRA JR., M. M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (orgs). 1. ed. *Gestão estratégica do conhecimento : integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo : Atlas, 2010. p. 121 – 152.

OLIVEIRA JR., M. M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. **Compartilhando conhecimento em negócios internacionais**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (orgs). 1. ed. *Gestão estratégica do conhecimento : integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 294 – 316.

RAUTENBERG, S.; STEIL, A. V.; TODESCO, J.L. **Modelo de conhecimento para mapeamento de instrumentos de gestão do conhecimento e de agentes computacionais da engenharia do conhecimento**. *Perspectivas da Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, jul./set. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362011000300003&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362011000300003&lang=pt)> Acesso em: 21 abr. 2013.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

RIBEIRO, B. S. **A motivação transformando grupos e equipes.** 2010. 50 f. Monografía (especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Niterói, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva, 2000.

SENGE, M. Peter, **A Quinta Disciplina:** arte e rática da organização que aprende. 10. ed. 2002.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** 1. ed. São Paulo : Atlas, 2011.