

AUBREY, Robert; COHEN, Paul M. **A sabedoria prática: habilidades e estratégias de vanguarda para organizações voltadas para o aprendizado**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1995

ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que impede a aprendizagem. **Harvard Business Review**, julho-agosto, 1994.

_____. **Overcoming Organizational Defenses. Facilitating organizational learning**. Boston: Allyn and Bacon, 1990.

_____. **Reasoning, learning, and action: Individual and organizational**. São Francisco: Jossey-Bass, 1982.

_____. Double-loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, setembro-outubro, p.115-125, 1977.

_____; SCHÖN, Donald A. **Theory in practice: Increasing professional effectiveness**. São Francisco: Jossey-Bass, 1974.

_____; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____; SCHÖN, Donald A. **Organizational learning II: Theory, method and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

BALCEIRO, Raquel Borba; BALCEIRO, Letícia Borba. A aprendizagem organizacional e a inovação: O caso Pfizer. **4º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento/Gestão de Documentos - ISKM/DM 2001**. Curitiba: PUC-PR, agosto, 2001.

BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BOBLITZ, Michael C.; THOMPSON, Jon M. Assessing the Feasibility of Developing Centers of Excellence: six initial steps. **Healthcare Financial Management**, Vol. 59 Issue 10, p72-84. Westchester, Illinois: Healthcare Financial Management Association, outubro, 2005.

BORBA, Maribel Fátima de. **Organizações que aprendem - a aprendizagem coletiva alavancando o desenvolvimento organizacional e regional: o modelo de uma empresa santa-cruzensa**. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2004. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional.

BORGES, Mônica Erichssen Nassif; FERREIRA, Maria Araújo Tavares; NEVES, Jorge Tadeu de Ramos. A Relação Universidade-Empresa: A Experiência do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial da Universidade Federal de Minas Gerais. *In. Universidade e Indústria – Perspectivas da UFMG*. Belo Horizonte: UFMG, p. 25 – 32, março 1999.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Organizational Learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovating. **Organization Science**, vol.2, no.1, p.40-57, 1991.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. Medford, NJ: Information Today Inc, 1995.

COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança. *In.: Economia e Sociedade*, Campinas, n.2, p. 69-87, ago.1993.

CRUZ, Carlos H. de Brito. A Universidade, a empresa e a pesquisa de que o país precisa. **Humanidades**. Brasília, n. 45, p. 15-30, jan./jun., 1999.

DALTRO-SANTOS, Paulo Ribeiro; DUBUS, Felipe T.; RUBIN, Chanan. Processo de concepção e implantação de um novo Modelo de Governança Corporativa, Organização e Gestão Empresarial: estudo de caso Petrobras Novo Milênio. **3º Congresso Latino Americano e 1º Congresso Ibero Americano de Calidad en la Industria del Petróleo y del Gas**. Instituto Argentino del Petróleo y del Gas: Mendoza, Argentina, 2007.

DAVENPORT, Tomas H; PRUSAK, Laurence. Working Knowledge: how organizations manage what they know. **Harvard Business School Press**. Boston:Harvard Business School Press, 1998.

DI MAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. American Sociological Review, 48 (abril), 147-60. University of Chicago Press, 1983.

_____. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. *In* DI MAGGIO e POWELL, 1983.

EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (coordenadores). **Aprendizagem Organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

EDMONDSON, Amy; MOINGEON, Bertrand. **Aprendizagem, confiança e mudança organizacional: modelos contrastantes de pesquisa interventiva em comportamento organizacional**. In EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001.

EYNG, Ivanilde Scussiatto. **O impacto das “cinco disciplinas” de Peter Senge na competitividade da empresa: o caso de uma rede de lojas do setor comercial**. PONTA GROSSA: UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2006. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

FANTINE, José. P&D, Marketing e Centros de Excelência. **XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: 2000.

_____; ALVIM, Carlos Feu. Um Modelo de Desenvolvimento Nacional. **Revista Economia & Energia**. Ano X, nº 57:agosto/setembro, 2006.

FENDRICH, Lisandro José; REIS, Dálcio Roberto dos; LIANDRA, Pereira. Cooperação universidade-empresa: ainda uma construção num devir. **XXVI ENEGEP** - Fortaleza, CE, Brasil, outubro, 2006.

FIELD, Laurie; FORD, Bill. **Managing organizational learning: from rhetoric to reality**. Melbourne: Longman, 1995.

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Site: <http://www.finep.gov.br/>**

FINGER, Mathias; BRAND, Silvia Bürgin. **O conceito de “Organização de Aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria**. In EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997

GALBRAITH, Jay. **Organizational Design**. Reading, USA: Addison Wesley, 1977

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, julho-agosto, p.78-84, 1993.

_____; NAYA, P. Ranganath; MAIRA, Arun N.; BRAGAR, Joan L. Aprender a aprender. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, ano 2, n.9, julho-agosto, 1998. p.58-64.

GIOLO, Paulo. **A organização de aprendizagem**. São José dos Campos: Centro de Aperfeiçoamento Profissional, 1996.

GRANDORI, Anna. **Corporate governance and firm organization: microfoundations and structural forms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

HINS-TURNER, Barbara. Partnerships that Create Learning Organizations. **Power Engineering International Magazine**. Tulsa, Oklahoma: PennWell Energy Group, fevereiro, 2007.

HUYSMAN, Marleen. **Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da Literatura sobre aprendizagem organizacional**. In EASTERBY-SMITH, BURGOYNE e ARAÚJO, 2001.

INFED SEARCH. Enciclopédia virtual. **Site: <http://www.infed.org>**.

ISAACS, Willian N. Taking flight: dialogue, collective thinking and organizational learning. **Organizational Dynamics**, vol.22, no.2, p.24-40, 1993.

KROGH, George von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAWSON, Raef A. Creating a BPM Center of Excellence. **Strategic Finance**, setembro, 2007, Vol. 88 Issue 3, p35-39.

LONGO, Waldimir Pirró; KRAHE, Paulo Roberto e MARINHO, Vera Maria Costa. Incentivos governamentais não fiscais: estratégia para fomentar a inovação tecnológica. **Encontro Nacional de Logística Militar**. Painel: “Fomento à indústria de materiais e de serviços de defesa: opções de desenvolvimento”. São Paulo, 6 e 7 de março de 2002. (trabalho publicado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002).

_____; OLIVEIRA, Antônio Ricardo Pimentel de. Pesquisa Cooperativa e Centros de Excelência. **Revista Parcerias Estratégicas**, nº 9. Brasília : Ministério da Ciência e Tecnologia. Centro de Estudos Estratégicos, outubro, 2000.

LYLES, Marjorie A.; FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa; PIONSKI, Guilherme Ary. A relação universidade-

empresa – desafios e oportunidades na geração e disseminação do conhecimento. Mesa **Redonda organizada e publicada pela Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 34, n. 4, p. 32-45, out.dez. 1999.

MIDDLETON, David; EDWARDS, Derek. **Collective remembering**. Londres: Sage, 1990.

MINER, Anne S.; MEZIAS, Stephen J. Ugly-duckling no more - pasts and futures of organizational learning research. **Organization Science**, vol.7, no.1, 1996.

MINTZBERG. Henry. **Fundamentos do design organizacional; ajustando o design à situação. Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Organization design: fashion or fit?. **Harvard Business Review**, janeiro-fevereiro, 1981.

_____; WESTLEY, Frances. Cycles of Organizational Change. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, 39-59, 1992

MOORE, Karl; BIRKINSHAW, Julian. Managing Knowledge in global service firms: Centers of Excellence. **Academy of Management Executive**, novembro, 1998, vol. 12 Issue 4, p81-92.

MORAES, Ednalva F. C. de. Quando a cooperação é a diferença. **Revista Humanidades**. Universidade de Brasília, Brasília, p. 39-45, 1º sem. 1999.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, vol. 5, no.1, p.14-37, 1994.

_____; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

ORR, Julian E. **Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture**. In MIDDLETON e EDWARDS, 1990.

OLIVEIRA, Antônio Ricardo Pimentel de. **Criação de Centros e Redes de Excelência: estudo do caso da Petrobras**. Niterói: Universidade Federal Fluminense – UFF, 1999. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção.

OLIVEIRA, João Batista Araújo e. **A empresa inteligente: organizações competitivas são as que aprendem a aprender**,

serão as únicas a sobreviver no século XXI. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

PEDLER, Mike; BOYDELL, Tom; BURGOYNE, John. **Towards the learning company.** Management Education and Development, vol.20, no.1, p.1-8, 1989.

PETERS, Thomas J. **Centro de excelência sim, departamento não: 50 maneira de transformar seu “departamento” em um centro de inovação e excelência.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PETROBRAS. Centros/Redes de Excelência Petrobras. **Relatório final de projeto da criação do modelo de organização e gestão dos Centros de Excelência.** Desenvolvido pelas áreas da Petrobras em conjunto: Assessoria de Modernização, Centro de Pesquisas da Petrobras, Serviços de Planejamento e Gabinete do Presidente, julho, 1996.

_____. Centros e Redes de Excelência. Integração, inovação e motivação para promover o desenvolvimento empresarial e nacional sustentado. **Material de divulgação e treinamento internos da Petrobras.** Desenvolvido pela gerência executiva de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Petrobras, agosto de 2005.

_____. Centros e Redes de Excelência. Integração, inovação e motivação para promover o desenvolvimento empresarial, social e nacional sustentado. **Material de divulgação e treinamento internos da Petrobras.** Desenvolvido pela gerência executiva de Desenvolvimento de Sistemas de Gestão da Petrobras em parceria com a COPPE/UFRJ, abril de 2008.

_____. Documentos internos diversos de divulgação, treinamento, relatórios e acompanhamento de projetos.

PLONSKY, Guilherme Ary. Cooperação universidade empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração**, São Paulo, USP, v. 34, n.4, p. 05-12. out/dez 1999.

_____. Cooperação empresa-universidade no Brasil: um novo balanço prospectivo. **Periódico Interação Universidade empresa.** Brasília: IBICT, p. 9-23, 1998.

PUC-RIO / PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO, Pós-Graduação. **Normas para apresentação de teses e dissertações.** Rio de Janeiro: PUC-RIO, 2001.

RICHE, Georges Ayoub; ALTO, Ricardo Monte. As organizações que aprendem, Segundo Peter Senge: "A Quinta Disciplina". **Cadernos Discentes Coppead**. Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUBIN, Chanan. Petrobras and Corporate Governance. Global Forum on Governance: Modernizing Government: strategies & tools for change **Congresso promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro, 2007.

SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan *et al.* **A Quinta disciplina Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

_____. As cinco disciplinas (entrevista). **Revista HSM Management**: ano 2, n.9, julho – agosto, p. 82-88, 1998.

_____. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. Londres: Random House, 1990.

SILVA, Simão Pereira da; VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; JÚDICE, Valéria Maria Martins. Desafios para a Cooperação entre Pequenas e Médias Empresas e as Universidades: um Estudo de Caso em Minas Gerais. **Revista Saber Acadêmico** da UNIESP/União das Instituições Educacionais do Estado de São Paulo - Faculdade de Presidente Prudente, nº 3, junho, 2007.

SOUZA, Yeda Swirski de. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), v.3, n.1, Art.5, janeiro-julho, 2004.

STAL, Eva. **Centros de Pesquisa Cooperativa: Um Modelo Eficaz de Interação Universidade-Empresa?** São Paulo. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da USP, 1997. Tese de Doutorado em Administração.

UNIVERSIA. Portal da rede de universidades Universia. **Site:** <http://www.universia.com.br>

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. A contribuição da cooperação universidade/empresa para o conhecimento tecnológico da indústria. **Perspectivas em Ciências da Informação**. Belo Horizonte, v.5, n.2, p.167-182, jul./dez. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

7 Apêndice

A seguir, tem-se o roteiro de entrevista semi-estruturada, utilizado na entrevista com os profissionais da Petrobras, para a pesquisa em estudo.

1) Levantamento preliminar de informações (somando-se aos levantados documentalmente):

a) Como define o Centro de Excelência?

b) Quantos são os Centros de Excelência?

c) Quais são os Centros de Excelência?

d) Quais os assuntos/temas dos Centros de Excelência?

e) Quais as Áreas que mais demandam a criação de Centros de Excelência?

f) Como funciona o processo de criação de um Centro de Excelência?

2) Questionário – vinculando aos critérios de comparação com os conceitos de organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional:

a) Considera que os Centros de Excelência são responsáveis por transformar a Petrobras, mesmo que em temas específicos em uma Companhia treinada para criar, adquirir e transferir conhecimento?

b) Os Centros de Excelência podem ser capazes de auxiliar que a Petrobras modifique seu comportamento buscando novos conhecimentos e percepções?

c) Os Centros de Excelência realizam os diagnósticos dos problemas segundo o ciclo PDCA - *Plan* (planejamento), *Do* (execução), *Check* (verificação), *Act* (ação)? (O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.)

d) Os Centros de Excelência usam ferramentas estatísticas simples (histogramas, diagramas de causa-efeito) para organizar os dados?

e) Os Centros de Excelência buscam a resolução sistemática de problemas? (raciocínio sistêmico).

f) O uso dessas técnicas acima, associadas ao treinamento dos empregados, faz com que a empresa desenvolva uma cultura própria de resolução de problemas?

g) Os Centros de Excelência buscam, objetivamente, através de experimentação, produzir novos conhecimentos? (desenvolvendo programas contínuos e projetos piloto) - Os programas contínuos são ou exercício de aperfeiçoamento contínuo, onde se procura obter novos conhecimentos que resultem em ganhos marginais de produtividade.

h) Os Centros de Excelência buscam o aprendizado com experiências próprias? (valorização e organização das experiências passadas procurando extrair conhecimento de forma a não repetir os mesmos erros e valorizando os acertos).

i) Os Centros de Excelência buscam aprendizado com outras experiências? (intercâmbio de informações com outras empresas, estudos de casos, seja de informações relativas a erros, seja a de práticas de sucesso - *benchmarking* e pesquisa).

j) Os Centros de Excelência têm a capacidade de difundir pela organização os conhecimentos acumulados? (questão da Transferência dos conhecimentos. Os conhecimentos podem ser discutidos e enriquecidos, bem como transformados e utilizados numa área diferente da qual foram gerados).

l) Os Centros de Excelência realizam pesquisas internas de satisfação a fim de melhorar os processos e métodos?

m) Qual a ligação dos Centros de Excelência com os programas de treinamento?

n) Os Centros de Excelência procuram desenvolver o conhecimento individual ou coletivo?

o) Os Centros de Excelência procuram desenvolver o conhecimento através de uma visão compartilhada e trabalho em equipe ou as informações das diversas fontes são somente insumos fragmentados e não amplamente trocados?

p) Definir a escala. Qual a classificação que poderia ser dada à Petrobras, quanto ao aprendizado pretendido, com a criação de Centros de Excelência? (entende-se que o motivo pelo qual se aprende é fator determinante dos seus desdobramentos).

- Aprender por aprender
- Aprender para solucionar problemas
- Aprender para ganhar vantagem competitiva
- Aprender para assegurar a própria sobrevivência
- Aprender para aumentar a capacidade

Quanto mais perto do primeiro mais distante de uma organização de aprendizagem; quanto mais perto do último mais próximo de uma organização de aprendizagem. Porém, esta relação não pode ser citada ao entrevistado.