



## ANAIS

### **AS INTER-RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E O LEAN THINKING: UM ESTUDO EM EMPRESA DO SETOR DE AGRONEGÓCIO LOCALIZADA NA REGIÃO DA ALTA PAULISTA**

CARINA CRISTIANE ALMEIDA  
carinacaki16@gmail.com  
UNESP - CAMPUS DE TUPÃ

**RESUMO:** O presente projeto de pesquisa tem como temática analisar a gestão de pessoas na efetividade do Lean Thinking (ou Pensamento Enxuto) dentro de uma empresa de maquinários e implementos agrícolas. A pesquisa visa à investigação das políticas e práticas de gestão de pessoas relacionadas ao Lean Thinking, e seu impacto na solução de problemas de produção, na melhoria dos processos e na eliminação de desperdícios dentro do ambiente industrial, a fim de criar valor para o cliente. Como procedimento metodológico será realizada a revisão da literatura especializada e pesquisa descritiva e exploratória. Os dados coletados por meio de estudo de caso terão abordagens qualitativas e será realizada a análise de conteúdo. A relevância deste projeto dentro do ambiente organizacional reflete em uma análise do aspecto humano como fundamental dentro de ambientes enxutos. Já no âmbito acadêmico contribui em diversas áreas por possuir uma abordagem interdisciplinar de pesquisa.

**PALAVRAS CHAVE:** Agronegócio, Desperdícios, Lean Thinking, Gestão de Pessoas

**ABSTRACT:** This research project has as its theme to analyze people management in the effectiveness of Lean Thinking (or Lean Thinking) within a company of agricultural machinery and implements. The research aims to investigate the policies and practices of people management related to Lean Thinking, and its impact in solving production problems, in improving processes and eliminating waste within the industrial environment, in order to create value for the customer. . As a methodological procedure, a review of the specialized literature and descriptive and exploratory research will be carried out. The data collected through a case study will have qualitative approaches and content analysis will be carried out. The relevance of this project within the organizational environment is reflected in an analysis of the human aspect as fundamental in lean environments. In the academic field, he contributes in several areas because he has an interdisciplinary research approach.

**KEY WORDS:** Agribusiness, Waste, Lean Thinking, People Management



## ANAIS

### INTRODUÇÃO

O agronegócio é a base da economia brasileira, sua relevância e desempenho podem ser expressos através da grande participação no PIB nacional, em torno de 21%, assim como grande contribuição para o aumento do saldo da balança comercial do país (CEPEA; CNA, 2019). Em 2016 o agronegócio representou 48% das exportações brasileiras (PERFARM, 2017), e colocou o Brasil em posição de destaque na produção e fornecimento de alimentos no mundo. Não há dúvidas da mudança e evolução deste setor da economia diante do cenário mundial ao longo destes últimos anos.

O Agronegócio no Brasil vai além daquela visão simples da “propriedade rural” (agrícola e pecuária) envolvendo todos que participam direta ou indiretamente do processo para levar alimentos aos consumidores finais (MENDES, 2007). É visto como uma cadeia produtiva que se inicia nos fornecedores de insumos e equipamentos, passando pelo processo de produção e transformação (agroindústria), até chegar aos consumidores. É importante compreender que cada agente tem sua função e atuação específica dentro da cadeia, porém estes se inter-relacionam para atingir um objetivo comum, entregar o produto ao consumidor final (MASSILON, 2013).

Dentro desta cadeia produtiva se encontram empresas de equipamentos e maquinários agrícolas. Desde o princípio atividade agrícola o homem se utiliza de ferramentas de apoio para o exercício da agricultura, evoluindo e aprimorando durante os anos. Hoje maquinários e implementos agrícolas são fundamentais em países como o Brasil, pois por meio da mecanização no campo é possível suprir a escala de produção em grandes expansões territoriais e competir globalmente (VIAN et al., 2013).

O desperdício é outro fator negativo encontrado em qualquer empresa, independente do ramo de atividade, nacionalidade ou tamanho, sendo assim encontrado também em empresas do agronegócio. Liker (2005) define em 08 tipos de perdas (ou muda - palavra japonesa que significa desperdício): superprodução, espera, transporte ou movimentação desnecessários, superprocessamento ou processamento incorreto, excesso de estoque, defeitos (produção de peças defeituosas ou correção) e o desperdício da criatividade dos funcionários.

Tendo em vista a realidade de um contexto globalizado e altamente competitivo, a busca

## ANAIS

por maior produtividade, redução de desperdícios e criação de valor nos processos produtivos, medidas como a Filosofia *Lean* se tornam indispensáveis para obtenção de maior vantagem competitiva dentro de empresas do setor agrícola. Mas esse perfil enxuto só se efetiva por meio das pessoas, elas são a chave para o sucesso do Pensamento Enxuto ao longo do tempo.

É certo que abordagens metodológicas sobre o aproveitamento do recurso humano para a efetividade do *Lean* são ainda pouco discutidas na literatura existente, sendo os aspectos comportamentais negligenciados dentro dos modelos guias para a implantação dos sistemas enxutos de produção (TORTORELLA e FOGLIATTO, 2014).

Além da globalização e novas tecnologias, existem ainda uma série de fatores que estão a pressionar o ambiente organizacional de forma competitiva e para a formação acadêmica dentro das universidades cada vez mais qualificada (DESSLER, 2003). Kaufman (2014) enfatiza que pesquisas voltadas para novas ideias e melhores práticas de Gestão de Pessoas são um tanto mais atrativas dentro da academia, por outro lado, ele refuta esta proposição ao indicar aos alunos e pesquisadores através de seu trabalho, que muitas vezes o passado pode servir de veículo para trilhar o futuro. Demo, Fogaça e Costa (2018) levantaram o panorama das pesquisas relacionadas às Políticas e práticas de GP no Brasil entre o período de 2010 a 2016, destacando a crescente produção e relevância do tema ao longo dos anos dentro da academia e dos ambientes organizacionais, porém, algumas lacunas ainda se mantêm em aberto sendo necessárias constantes pesquisas sobre o tema.

Dentro deste contexto fica a questão problema desta pesquisa: quais são as políticas e práticas de gestão de pessoas que sustentam o *Lean Thinking* dentro de uma indústria de maquinários e implementos agrícolas localizada no interior do estado de São Paulo?

O objetivo geral desta pesquisa é investigar as políticas e práticas de gestão de pessoas que suportam o sistema *Lean Thinking* dentro de uma indústria de equipamentos e implementos agrícolas de grande porte, localizada no interior paulista.

Tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa, para sua verificação será necessário o cumprimento dos respectivos objetivos específicos: identificar quais são as políticas de gestão de pessoas relacionadas ao Sistema Lean; analisar quais são as práticas de recursos humanos dentro da produção envolvendo o Sistema Lean; e verificar os resultados dessas políticas e



## ANAIS

práticas na solução de problemas de produção, na melhoria dos processos e na eliminação de desperdícios dentro do ambiente industrial.

### REVISÃO DE LITERATURA

No contexto das indústrias envolvidas no agronegócio, a implantação do sistema *Lean Thinking* reflete em um instrumento de competitividade, visto que este objetiva transformação de mentalidade dentro da empresa para redução de desperdício e busca por otimização dos processos. O *Lean Thinking* (Mentalidade Enxuta), termo este cunhado por Womack e Jones (2004) ultrapassa o conceito de sistema organizacional, sendo uma filosofia de produção em massa voltada para a redução ao máximo de todo o tipo de desperdício e busca incessante pela excelência nos processos e criação de valor. Esta filosofia se dá como um modelo guia através da aplicação de cinco princípios que impactam em mudança na cultura organizacional e diretamente no desenvolvimento de todo o recurso humano dentro da empresa para a solução destas questões.

O salto da produção em massa para a produção enxuta constitui respectivamente em: definir o valor sob a óptica do cliente, identificar o fluxo de valor (ou seja, as ações realmente necessárias para produzir e entregar um produto, eliminando etapas que geram desperdícios), e numa próxima etapa é preciso que estas atividades fluam de forma que não existam interrupções, deixar o que o cliente “puxe” a produção (entregar exatamente o que o cliente quer e quando quer, e não de maneira a empurrar o produto através das vendas) e assim por fim buscar a perfeição (WOMARCK e JONES, 2004).

Entretanto, percebe-se que a maioria das empresas continua usando do sistema empurrado de produção. Outra situação ocorre à qual, por pressões externas de concorrência, há empresas que aderem a programas de produção enxuta com objetivos imediatistas, como por exemplo, o *Lean Six Sigma*, envolvendo a implantação de diversas ferramentas e mudanças técnicas, sem levar em consideração o principal fator de excelência para que, de fato, o pensamento enxuto se sustente ao longo do tempo, o fator humano (LIKER, 2009).

Uma tendência que surgiu a partir da constatação da relação positiva entre o fator humano e a produtividade nas empresas, a Gestão de Pessoas (GP) sobreveio à Administração de Recursos Humanos (ARH), muitas vezes limitada a recrutamento, seleção, remuneração e



## ANAIS

treinamento, ou como afirmam Stadler e Pampolini (2014 p.15) “o Departamento de Pessoal, a ARH e a gestão de talentos são partes de um todo maior que é a GP” que se desenvolveu ao longo de um passado remoto em um conjunto de levantamentos e estudos (GIL, 2016; STADLER e PAMPOLINI, 2014; ROMERO e SILVA, 2013).

A preocupação acerca das relações sociais e psicológicas e a produtividade dentro do ambiente de trabalho se originaram com os estudos de Elton Mayo em 1927 na fábrica *Western Electric* em Chicago. A partir destes estudos as relações humanas e assuntos como motivação, liderança, comunicação e tipos de supervisão começaram a tomar forma dentro da Administração de Pessoal (GIL, 2016).

Gestão de pessoas possui em seu histórico conceitual várias expressões e conceitos, mas atualmente objetiva enxergar as pessoas além de simples recursos, como os recursos financeiros ou materiais. Como as pessoas não são recursos, não podem ser copiadas ou superadas e se constituem como parceiras da organização com características complexas e subjetivas que devem ser gerenciadas e não administradas, tomando o papel de vantagem competitiva por seu diferencial (GIL, 2016; STADLER e PAMPOLINI, 2014; ROMERO e SILVA, 2013).

Romero e Silva (2013) ainda afirmam que além de políticas e práticas de gestão de pessoas, esta área envolve, na contemporaneidade, uma abordagem estratégica das pessoas diante do negócio da organização. Envolve todas as funções relacionadas às pessoas dentro da organização (STADLER e PAMPOLINI, 2014) e vários conceitos pertencentes ao campo das ciências sociais e humanas, psicologia, medicina do trabalho, sociologia e educação (ROMERO e SILVA, 2013).

É notável que as ferramentas enxutas tragam grandes resultados em curto prazo, mas quando se trabalha de forma mais profunda, como na gestão das pessoas envolvidas na realização da mudança de mentalidade dentro das organizações é possível obter resultados ótimos durante longos anos, como é o exemplo da empresa referência em excelência, principalmente em tempos turbulentos, a Toyota. Como afirma Liker (2009), não são conjuntos de dados expostos em tabelas e gráficos para grandes gestores, mas de fato todas as pessoas, desde gerência ao “chão de fábrica” que fazem o pensamento enxuto tomar forma e acontecer a tão sonhada mudança de mentalidade dentro da organização. Liker (2009) ainda afirma que



## ANAIS

se um “especialista Toyota” entrar em qualquer empresa observará de imediato todas as abordagens relacionadas à realização do trabalho humano, sendo este, fator diferencial em qualquer sistema enxuto.

### **METODOLOGIA**

Na busca de soluções viáveis ao problema apresentado na pesquisa, será adotado um conjunto de procedimentos técnicos e científicos, que possam contribuir na obtenção do conhecimento necessário dentro da investigação. Na investigação considerar-se-á a abordagem qualitativa por analisar políticas e práticas da organização por meio de um estudo de caso.

Será realizada pesquisa descritiva e exploratória com objetivo de caracterizar o objeto de estudo por meio de levantamento bibliográfico e documental acerca do contexto do agronegócio, do Sistema Toyota de Produção, do *Lean Production*, *Lean Manufacturing*, *Lean Thinking*, da Administração de Recursos Humanos e políticas e práticas de Gestão de pessoas. Os levantamentos dos temas citados acima serão realizados em obras, periódicos, teses e dados informatizados em órgãos oficiais. Com relação ao levantamento documental serão analisados os documentos que a organização irá disponibilizar para o pesquisador, no sentido de identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas integradas ao sistema *Lean*.

O estudo de caso neste trabalho objetiva ter uma perspectiva do ambiente cultural, abordando as políticas e práticas de gestão de pessoas que envolvam o sistema *Lean*.

Entre as técnicas de pesquisa disponíveis, envolverá nesta pesquisa a observação sistemática de forma individual, e para isso serão utilizadas as fichas de observação. A técnica da descrição, com detalhes de todo o procedimento de pesquisa para explicar com clareza o objeto e o resultado obtido.

Os materiais e métodos necessários para a coleta de dados envolverão a realização de entrevistas, questionários e formulários semiestruturados aplicados aos colaboradores da fábrica assim como aos funcionários dos Recursos Humanos. Também será utilizado o diário de campo para fins de registro de informações extras que por ventura não estejam contempladas nos outros instrumentos de coleta de dados.

O lócus de análise tem como recorte uma indústria de maquinários e implementos agrícolas de grande porte localizada no interior do Estado de São Paulo.





## ANAIS

Como fator fundamental em toda pesquisa, será respeitado o Código de Ética na Pesquisa, e desta forma o nome da empresa ficará a critério de autorização do responsável legal para ser mencionado ou não. Da mesma forma, os colaboradores entrevistados não serão identificados. Também, para fins de transparência da pesquisa serão fornecidos à equipe gestora da empresa o modelo do questionário e do formulário que serão aplicados.

As perguntas da entrevista serão estruturadas em quatro dimensões, considerando os subsistemas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, recompensas, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho) associadas ao Lean. A análise das entrevistas envolverá a análise de conteúdo de Laurence Bardin, visto que esta técnica é condizente com a natureza qualitativa da pesquisa. Deste modo será dividido o conteúdo em três etapas conforme análise categorial:

A primeira etapa envolverá a escolha e organização dos documentos e informações recolhidas de forma sistemática realizando uma leitura flutuante. Nesta etapa serão classificados os documentos conforme a utilidade e relevância para responder ao problema levantado pela pesquisa formando os indicadores.

A segunda etapa envolverá a codificação do conteúdo, levando em consideração a unidade de registro e a unidade de contexto. Nesta etapa, assim como na análise documental, serão realizados recortes nos textos de fatores de maior impacto, relevância e frequência nos dados coletados e devidamente organizados. A classificação de tema, palavra ou frase serão devidamente classificados e interpretados conforme a sua contextualização.

A terceira e última etapa é a criação de inferências dos conteúdos classificados na segunda etapa. Envolve o agrupamento das codificações em concordância com a literatura levantada estabelecendo deduções lógicas. Além de descritos será levado em conta a mensagem implícita no material coletado e desta forma atingir o objetivo da pesquisa de natureza qualitativa de forma científica.

### **RESULTADOS ESPERADOS**

O resultado esperado deste trabalho é validar a proposição de que uma expressiva abordagem de gestão de pessoas é imprescindível para a mudança de mentalidade e efetividade da filosofia de negócios enxuta dentro de uma empresa relacionada ao agronegócio. Deste modo

## ANAIS

se fazer relevante na medida em que busca reconhecer o valor das pessoas dentro de empresas que objetivem vantagem nos negócios no ambiente global e competitivo ao qual está inserida e que assim se sustente em longo prazo.

No âmbito das organizações relacionadas ao agronegócio, a pesquisa se faz relevante ao propor aspectos fundamentais a serem abordados dentro do ambiente organizacional, que muitas vezes são negligenciados, e que possibilitem a sustentabilidade de filosofias que suportem os desafios considerados na realidade global. É possível, também, considerar uma abordagem interdisciplinar desta pesquisa e deste modo, dentro do âmbito acadêmico, favorecer áreas da Administração, da Engenharia de Produção, das Ciências Sociais, da Psicologia e do próprio campo do Agronegócio.

### CRONOGRAMA E RECURSOS

TABELA 1. Quadro de atividades

Atividades	6 a 8/ 2019	9 a 11/ 2019	12 a 2/ 2020	3 a 5/ 2020	6 a 8/ 2020	9 a 11/ 2020	12 a 03/ 2021
Levantamento teórico dos três capítulos ( Gestão de Pessoas, Gestão da produção, Lean Thinking) referentes ao tema em obras, periódicos e bases de dados de artigos atuais	X	X	X	X	X		
Fichamento bibliográfico dos assuntos pertinentes ao tema	X	X	X	X	X		
Organização do roteiro para estudo de caso. Definição de cronograma das atividades desenvolvidas dentro de campo e elaboração dos questionários e formulários e pré-teste.						X	
Qualificação						X	
Coleta de dados em indústria de maquinários e implementos agrícolas por meio de observação, aplicação de questionário e formulário semiestruturados						X	X
Transcrever as informações obtidas em diário de campo. Reunir documentos disponibilizados pela organização.							X
Análise de conteúdo e discussão das informações coletadas em campo com a bibliografia estudada							X
Redação da dissertação de mestrado		X	X	X	X		X



## ANAIS

Participação em Congressos para divulgação de dados preliminares.	X	X
Entrega e defesa da dissertação		X

Os recursos necessários que serão envolvidos na pesquisa serão todos do próprio pesquisador. Neste caso envolverá o recurso fotográfico e de gravação do celular, um diário de campo, os meios de transporte para chegar ao local, impressões ou documentos necessários para registro documental, entre outro qualquer gasto que venha a ser necessário para realização da pesquisa.

### BIBLIOGRAFIA

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2007.

BELIK, W. Rumo a uma estratégia para a redução de perdas e desperdício de alimentos. In: ZARO, M. (Org.). **Desperdício de alimentos: velhos hábitos, novos desafios**. Caxias do Sul: Educ, 2018. p.9 –20.

CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada); CNA (Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária). **PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018**. 2019. Disponível em: < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx> >. Acesso em: 07.02.2020.

CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada). Agronegócio registra mais um recorde de vendas externas em 2018. In: **Índices Exportação do Agronegócio**. 2018. Disponível em: <[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea\\_ExportAgro\\_\\_2018\\_.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_ExportAgro__2018_.pdf)>. Acesso em 07.02.2020.

DEADRICK, D. L.; STONE, D. L. Human resource management: Past, present, and future. **Human Resource Management Review**. v. 24, n. 3, p.193-195, 2014. DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 16, n. 2, Rio de Janeiro, 2018.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Cecília Leão Oderich. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DONDA JÚNIOR, A. **Fatores Influentes no Processo de Escolha da Localização Agroindustrial no Paraná**: Estudo de Caso de uma Agroindústria de Aves. 2002. 141 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83844/193463.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07.10.2018.

EMBRAPA, **Perdas e desperdícios de alimentos**. S/D. Disponível em: <https://www.embrapa.br/tema-perdas-e-desperdicio-de-alimentos/sobre-o-tema>. Acesso em: 04/02/2019

## ANAIS

- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS ( FAO) 2009. **Global agriculture towards 2050**. Roma: Food and Agriculture Organization for The United Nations, 4 p. Disponível em: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues\\_papers/HLEF2050\\_Global\\_Agriculture.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/HLEF2050_Global_Agriculture.pdf). Acesso em: 04/02/2019
- GASQUES, J.G.; REZENDE, G. C. et al. **Desempenho e Crescimento do Agronegócio no Brasil**. Brasília: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1991.
- KAUFMAN, B. E. The historical development of American HRM broadly viewed. **Human Resource Management Review**. v. 24, n. 3, 2014, p. 196-218.
- KOCHË, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34 ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- LIKER, J. K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LIKER, J. K., MEIER, D. **O Modelo Toyota: manual de aplicação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LIKER, J. K., HOSEUS. M. **A Cultura Toyota: A Alma do Modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MASSILON, J.A. **Fundamentos de agronegócios**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MATT, V. Organizational Heterogeneity and Lean Production: Politics, culture and choice in organizational change. Conference Papers – **American Sociological Association**, Madison, 2007.
- MENDES, J.T.G. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA (FAO) no Brasil. **FAO apresenta avanços no combate às perdas e ao desperdício de alimentos**. Brasília. 2017. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/en/c/1062706/>. Acesso em: 04/02/2019.
- PEIXOTO, M. & Pinto, H. S. **Desperdício de Alimentos: questões socioambientais, econômicas e regulatórias**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/ Senado, fevereiro/2016 (Boletim Legislativo n. 41, de 2016). Disponível em: [www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos). Acesso em: 05/02/2019
- PERFARM. **A importância do Agronegócio no Brasil**. 2017. Disponível em: <http://blog.perfarm.com/agronegocio-no-brasil/>. Acesso em: 07.10.2018.



## ANAIS

ROMERO, S. M. T.; SILVA, S. F. C. Visão geral e evolução da gestão de pessoas. In: KOPS, L. M.; ROMERO, S. M. T.; SILVA, S. F. C. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: InterSaber, 2013.

SANTOS, F. M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.] **Revista Eletrônica de Educação**. São Carlos, SP: UFSCar, v. 6, n. 1, p. 383-387, 2012.

SILVA, E. Z. **Um Modelo de Guia para a Preparação da Implementação da Produção Enxuta Baseado na Aprendizagem Organizacional**. 2008. f 310. Tese Doutorado em engenharia – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: InterSaber, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaber, 2015.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: Intersaber, 2012.

TORTORELLA, G. L.; FOGLIATTO, F. S. Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation. **International Journal of Production Research**, Porto Alegre, v. 52, n. 15, p 4623–4645, 2014.

VIAN, C. E. F. Origens, Evolução e Tendências da Indústria de Máquinas Agrícolas. **RESR**, Piracicaba, v. 51, n. 4, p. 719-744, 2013.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla M. Celeste. 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ZHENG, B.; WANG, Z. Perceived Overqualification and its outcomes: the moderating role of organizational learning. Social Behavior and Personality, **Scientific Journal Publishers Limited**. v.45(10), p 1675-1690, 2017.