

## Compreensão de processos de aprendizagem gerencial a partir do uso do método de história de vida: um estudo de caso

Understanding management learning processes through the life history method: a case study

Gleberson de Santana dos Santos\*

### Informações do artigo

Recebido em: 19/03/2018

Aprovado em: 23/10/2018

### Palavras-chave:

Aprendizagem gerencial.  
Aprendizagem organizacional.  
História de vida. Gestão por  
competências. Gestão do  
conhecimento.

### Keywords:

Management Learning.  
Organizational Learning. Life History.  
Management by Competencies.  
Knowledge management.

### Autor

\* Mestre em Administração – Universidade  
do Oeste de Santa Catarina UNOESC  
glebersonsantana@hotmail.com

### Como citar este artigo:

SANTOS, Gleberson de Santana dos.  
Compreensão de processos de aprendizagem gerencial a partir do uso do método de história de vida: um estudo de caso. *Competência*, Porto Alegre, v. 11, n. 2, dez. 2018.

### Resumo

A gestão do conhecimento, a gestão por competências e a aprendizagem organizacional representam práticas de gestão elementares no processo de melhoria, aperfeiçoamento e inovação das organizações não estanques, constituindo fatores decisivos para aquisição de vantagem competitiva. Este artigo apresenta o uso do método história de vida em processos de aprendizagem organizacional com o intuito de relatar a trajetória de sucesso da gestora de uma das maiores concessionárias de carro do oeste catarinense, bem como analisar os processos de aprendizagem identificados a partir de seus relatos de estratégias implementadas a fim de alcançar a sustentabilidade dos negócios. Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, com o uso do método estudo de caso, e em relação aos objetivos é classificada como descritiva. Para coletar os dados, foi realizada entrevista semiestruturada com a gestora. Por meio da análise dos dados, observou-se que a trajetória de vida da gestora é permeada pela aprendizagem tácita e explícita. Os resultados da pesquisa apontam algumas fontes de aprendizagem da gestora, como a universidade, mas também sua própria experiência de vida com situações conflituosas e desconfortáveis que, segundo o relato, foram pontos-chave para seu sucesso, refletindo sua maneira de gestão e implementação de estratégias empresariais.

### Abstract

Knowledge management, competency management and organizational learning represent elementary management practices in the process of improvement and innovation of organizations that are not watertight, and those are decisive factors for the acquisition of a competitive advantage. This article aimed to present the use of the life history method in organizational learning processes to report the success of the manager of one of the largest car dealers in the state of Santa Catarina, as well as to analyze the learning processes identified from the reports of the manager and some strategies implemented in order to achieve business sustainability. The study consists of a qualitative research approach, using the case study method. Due to its objectives, it is classified as descriptive. To collect the data, a semi-structured interview was used with the manager of the business group. Through the analysis of the studies, it was observed that the life trajectory of the manager is permeated by both tacit and explicit learning. The research results point to some of the manager's learning sources, such as the university, extension courses, fairs and workshops in which she participated, but also her own life experience and the conflictive and uncomfortable situations that, according to reports, were key points for the generation of knowledge and success in her career, reflecting her way of doing business management and implementing business strategies.

## 1. Introdução

Imersas em um ambiente de acirrada competição em um mundo globalizado, as organizações têm recorrido à gestão da aprendizagem organizacional como ferramenta estratégica pela qual uma organização desenvolve competências e qualifica os seus profissionais, a ponto de conquistar vantagem competitiva e, conseqüentemente, constituindo processo de sobrevivência e continuidade de empresas em ambientes mais mutantes e contingentes (OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017).

De acordo com Bertagnolli et al. (2018) e Alektoridis et al. (2018), a gestão do conhecimento constitui-se em uma prática de gestão importante no processo de melhoria e aperfeiçoamento da prestação de serviços e, por conseguinte, alcance de vantagem competitiva, uma vez que oferece orientações e subsídios para reter o conhecimento organizacional e utilizá-lo como insumo para tomada de decisão.

Silva e Burger (2018) atribuem à aprendizagem organizacional a imprescindível capacidade de implicar a permanência do colaborador na organização, ou seja, a retenção de talentos, indo além, à contribuição deste no alcance dos objetivos organizacionais. Os autores esclarecem que organizações que aprendem são orientadas a capacitação, criação, aquisição e transferência de conhecimentos, o que reflete em novos conhecimentos e *insights*, conferindo a elas maior capacidade adaptativa às mudanças e intempéries do ambiente organizacional, sendo, portanto, mais inovadoras e suscetíveis ao alcance do sucesso organizacional.

Para que isso ocorra, desafio maior das organizações passou a ser de desenvolvimento de líderes capazes de dar respostas imediatas e assertivas às demandas ambientais. Nesse contexto, há a necessidade de desenvolvimento de lideranças envolvidas com temas correlatos à responsabilidade social corporativa e governança, bem como o desenvolvimento de pessoas a ponto de permitirem e provocarem o comportamento proativo, inovador e empreendedor, capacitando-lhes ao uso e gerenciando de informações e produção do conhecimento para a tomada de decisões. (GODOY; D'AMELIO, 2012). Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) afirmam que o processo de capacitação dos líderes fornece competências suficientes para que possam gerenciar pequenas equipes ou toda uma organização com convicção, habilidades teóricas e práticas.

Portanto, nota-se a importância em investir, por parte das organizações, na aprendizagem gerencial, a qual constitui em processo de responsabilidade intrínseco ao indivíduo, compreendendo o conteúdo originário das circunstâncias da vida. Ademais, refere-se ao conjunto de capacidades aprendidas em uma dimensão articulada de aprendizagem entre as iniciativas formais e informais. (BITENCOURT, 2005).

Godoy e D'Amelio (2012) contribuem ao afirmarem que a aprendizagem das competências gerenciais dos sujeitos se constitui como um processo dinâmico, contínuo e baseado em sucessivas experiências. Cunha, Bezerra e Medeiros (2014) corroboram, esclarecendo que a aprendizagem das competências gerenciais é capaz de conferir segurança a decisões do gestor, habilidade na formulação de estratégias a serem tomadas, maior facilidade na detecção e resolução de problemas ou riscos, assim como oportunidades diversas. Ademais, Lang, Marinho e Lang (2014) afirmam que, em termos gerais, a necessidade de gerar conhecimento para a sociedade ensina dispositivos com poder de consecução pela aprendizagem, a qual compreende elementos diferenciados que refletem na melhoria do conhecimento.

Além disso, Closs e Antonello (2014) chamam a atenção, em seu estudo, sobre os desafios a serem traçados no desenvolvimento de aprendizagens e competências gerenciais; desafios estes que marcam as transformações contemporâneas, quais sejam, desafios relacionados ao próprio indivíduo e às suas interações, abarcando: (a) a necessidade de transmitir autoconfiança e segurança, além de (b) *feeling*, sensibilidade e intuição para que possam detectar mudanças do ambiente e (c) capacidade de realização de “previsões” para o futuro, visando à antecipação de suas ações a fim de não “ficarem obsoletos” em meio às transformações a que estão expostos nesse mundo tão dinâmico como o atual.

Diante da contextualização apresentada, o objetivo deste estudo centra-se em apresentar o uso do método história de vida em processos de aprendizagem gerencial com intuito de relatar a trajetória de sucesso de uma gestora de uma das maiores concessionárias de automóveis do oeste catarinense, bem como em analisar os processos de aprendizagem e descrever as estratégias por ela implementadas.

No que tange à parte estrutural do trabalho, este é dividido em cinco capítulos ou seções além do atual. A próxima seção versa sobre a temática aprendizagem gerencial e gestão por competências, seus conceitos e principais discussões. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta a aplicação do estudo com uma gestora de uma renomada concessionária de automóveis localizada no oeste de Santa Catarina. O quinto e último capítulo destina-se à evidência dos resultados do trabalho.

## 2 Fundamentação teórica

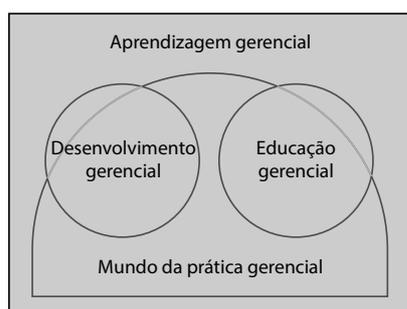
### 2.1 Aprendizagem gerencial e gestão por competências

Para Bitencourt (2005), a aprendizagem é um processo de responsabilidade intrínseco ao indivíduo e abarca o conteúdo que emerge nas variáveis circunstâncias da vida. Tal processo é constituído pela articulação da competência e conhecimento.

Oliveira Neto e Souza-Silva (2017) defendem que a aprendizagem é prática, visto que o conhecimento é adquirido por meio da ação, tendo a necessidade da presença física da pessoa para que as informações sejam mais bem entendidas não apenas cognitivamente, mas sensorialmente, estando também associada às rotinas organizacionais que exploram os relacionamentos entre a tecnologia, papéis e procedimentos formais e processos emergentes. Os autores ainda defendem que a aprendizagem reside na dinâmica do relacionamento social que ocorre como fruto do cotidiano do próprio contexto organizacional no decurso das atividades profissionais.

Nesse ínterim, necessário é ressaltar a importância do conhecimento tácito dos indivíduos. De cunho sócio-histórico, o conhecimento tácito refere-se ao fato de que todas as pessoas constituem seu meio e são por ele constituídos, gerando assim significados específicos em conformidade com a cultura vivenciada. Significa referir ao conhecimento prévio de cada indivíduo, isto é, do que cada um tem de “bagagem histórica particular”, a qual por vezes sequer não são verbalizadas. (OLIVEIRA NETO; SOUZA-SILVA, 2017).

Figura 1 – Escopo da aprendizagem gerencial



Fonte: FOX (1997, p. 23) apud LANG; MARINHO; BOFF (2014).

De acordo com Lang, Marinho e Boff (2014), a aprendizagem gerencial no contexto organizacional decorre da troca derivada da ação do indivíduo na situação de trabalho, ambiente formado por colegas, metas, organização do desenvolvimento das atividades, simulações e reflexão e o seu impacto na aprendizagem. Ou seja, na prática gerencial, o dia a dia do trabalho integra a aprendizagem gerencial, devendo ser vista como a conexão entre as três dimensões: (1) o indivíduo em seu co-

tidiano, exercendo sua vida profissional e atuando com suas competências, (2) nisto sendo refletido o aprendizado informal do desenvolvimento gerencial, e o (3) aprendizado formal via educação gerencial. A Figura 1 representa esta dinâmica da aprendizagem gerencial.

Quinn et al. (2003) discutem sobre a necessidade do desenvolvimento de novas competências para se tornar gerente. Os autores discorrem acerca dos oito papéis de um gestor: (1) diretor e (2) produtor para expressar o (a) modelo das metas racionais; (3) coordenador e (4) monitor para explicar o (b) modelo de processos internos; (5) o facilitador e (6) mentor, presentes para o (c) modelo das relações humanas, e (7) inovador e (8) negociador para explicar o (d) modelo dos sistemas abertos, tal como é representado por meio da Figura 2.

Figura 2 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: QUINN (1988, p. 48).

Sobre a aprendizagem, Oliveira Neto e Souza-Silva (2017) enxergam a mentoria como um dos fenômenos relacionados aos processos de aprendizagem organizacional, sendo mais especificamente uma modalidade da abordagem socioprática de aprendizagem organizacional. A mentoria no locus organizacional consiste em um relacionamento entre um profissional mais experiente (mentor) e outro menos experiente (discípulo, mentorado), com o propósito de fomentar, sobretudo, o desenvolvimento do mentorado na prática laboral, ao passo que este vai adquirindo competências, autoconfiança e comportamentos profissionais positivos de modo a contribuir com o processo de tomada de decisões. Quanto aos tipos de mentoria, são classificadas em relação a: (a) rede de relacionamentos, (b) formalização, (c) hierarquia e (d) contexto.

Por sua vez, tangenciando sobre competências, Fleury e Fleury (2008, p. 30) conceituam como sendo “saber agir de maneira responsável, prudente e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Le Boterf (2003) define por meio de três aspectos: ação, saber ser e o ato de mobilizar conhecimentos em diferentes situações. Ou seja, o autor conceitua como prática do que se sabe em certo contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura organizacional, pelas contingências, por diversas limitações.

Indivíduos, equipes e organizações competentes são capazes de gerar alto valor para a sociedade, uma vez que as exigências de responsabilidade em seu uso e de agregação de valor social ao indivíduo implicam torná-lo autônomo em relação às consequência de suas decisões e escolhas (FLEURY; FLEURY, 2008).

As competências têm sido consideradas como raiz para a vantagem competitiva capaz de trazer para as organizações um potencial de acesso para os mercados, uma contribuição percebida pelo cliente no produto final, sendo única e difícil de imitar, como afirma Prahalad e Hamel (1990), em competências essenciais. As competências tanto individuais quanto organizacionais estão situadas na gestão do conhecimento, sendo esta, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a capacidade de uma organização em criar, difundir e incorporar novos conhecimentos a produtos, serviços e sistemas. “O conhecimento é inesgotável e requer constante atualização, quanto mais as organizações não engessarem o desenvolvimento do conhecimento em seu cerne, mais voltada para a aprendizagem e inovação organizacional, ela estará” (SILVA; BURGER, 2018, p. 10). Para Mills et al. (2002), competência é tida como um ato organizacional efetivo, ou seja, um agir organizacional efetivo. Drejer (2002) afirma que este agir organizacional é constituído por quatro elementos principais e suas respectivas interações: tecnologia, pessoas, estrutura organizacional e cultura organizacional.

No Quadro 1, são apresentados nove conceitos para competências organizacionais em um estudo realizado por Munck e Dias (2013). Os autores selecionaram os artigos dentre uma amostra de 31 trabalhos científicos disponível no portal Periódicos da CAPES durante os anos 2001 e 2007.

**Quadro 1:** Conceituação de competência organizacional

Autores	Conceito de Competência Organizacional
<b>Drejer (2001)</b>	A competência organizacional é o ponto inicial de muitas atividades organizacionais complexas realizadas em grupos e equipes. É uma habilidade de uma equipe aplicar e dividir seu conhecimento e experiência em ações qualificadamente coerentes. Acontecem por consequência das influências tecnológicas, culturais, valorativas e, principalmente, da estrutura formal da organização.
<b>Lewis (2003)</b>	Competência organizacional refere-se ao processo de transformação que combina recursos e atividades de input em operações que resultam em outcomes específicos para o desempenho competitivo da empresa.
<b>Mills, Platts e Bourne (2003)</b>	As competências organizacionais constituem-se na coordenação dos recursos representada pelos serviços proporcionados por tais recursos.
<b>De Carolis (2003)</b>	As competências representam a acumulação do conhecimento à medida que as organizações aprendem ao longo do tempo, atualizam esse conhecimento em forma de competências e implementam-nas estrategicamente por meio de seus produtos no mercado.
<b>Fleury e Fleury (2004)</b>	As competências organizacionais são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. Devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.
<b>Spanos e Prastacos (2004)</b>	Competências organizacionais são entidades socialmente construídas, arranjadas em redes de conhecimentos, constituídas por relações entre indivíduos e aspectos inanimados da organização que, em geral, têm por objetivo o desempenho eficaz e eficiente de uma atividade e acumulam aprendizagem, no longo prazo. A competência representa a habilidade da organização em agir, unindo diferentes aspectos da organização – especialmente o humano – e formando, uma rede de intensa interação passível de provocar a criação e a aplicação do conhecimento.
<b>Moura e Bitencourt (2006)</b>	A competência organizacional é concebida como um processo em construção, em que as aprendizagens individuais e coletivas recebem destaque. O elenco de competências adquiridas é capaz de lidar com situações inesperadas, não rotineiras, promovendo, assim, instâncias de aprendizagem.
<b>Bitar e Hafsi (2007)</b>	A competência é um fenômeno organizacional emergente da implantação de recursos, realizada por indivíduos e grupos enquanto definem e resolvem problemas em diferentes níveis de uma organização. É o produto da organização enquanto um sistema completo, orientada pela aprendizagem e prática de indivíduos e grupos interagindo dentro de elementos estruturais e culturais da organização, bem como com o ambiente externo. Quando inter-relacionada à estratégia, pode confluir em benefícios diretos para a organização.
<b>Kleef e Roome (2007)</b>	A competência organizacional é vista como o aprendizado da organização em coordenar diversas habilidades produtivas e integrar tecnologias. Inclui a organização do trabalho, o envolvimento dos empregados, o compromisso com o trabalho e a comunicação, e a entrega de valor aos consumidores e outros <i>stakeholders</i> .

Fonte: MUNCK; DIAS, 2013.

Dessa forma, a partir da análise do Quadro 1, observa-se influência dos estudos de Valor Baseado em Recursos (RBV), a inter-relação com a estratégia organizacional, com aspectos de aprendizagem e do conhecimento, o envolvimento dos indivíduos e do coletivo e a vinculação aos resultados e desempenho da organização.

Boyatzis (1982), em seus estudos a respeito da gestão eficaz por competências, concluiu que as concepções sobre o significado do indivíduo à organização, bem como a retórica, são essenciais, pois, dessa compreensão, estrutura-se um novo paradigma interessado em validar um comportamento gerencial competente.

No que tange a competências individuais, Perrenoud (1999) trata como capacidade do indivíduo de agir eficazmente em uma determinada situação, apoiada em seus conhecimentos adquiridos, mas sem limitar-se a eles. As competências individuais estão associadas ao conhecimento tácito. Conforme Santos (2002), a definição de competência individual se dá por três aspectos: conhecimentos (domínio cognitivo), habilidades (conhecimentos transformados em ações) e atitudes (correspondem aos aspectos comportamentais).

Bitencourt (2005) admite que competência surge após a compreensão do significado do trabalho ou, ainda, da significação funcional do indivíduo. Esse entendimento é consequente das formações individuais, educacionais e profissionais dos seres humanos (*managerial competence*) que, se aliadas às estratégias empresariais (*core competence*), promovem um cenário de interação organizacional e articulação social, totalmente fundamentado nos desenvolvimentos individuais e organizacionais (MUNCK; SOUZA; ZAGUI, 2011; MUNCK; SOUZA, 2012).

Em ambientes organizacionais que envolvem cultura, vivências e experiências, Sanberg (2000) propõe uma compreensão de competências a partir do significado do trabalho; ou seja, além do seu conceito tradicional, que envolva a prática. Para o mesmo autor, o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades envolvem a mudança na compreensão do trabalho e como os gestores enxergam as competências. Já para Boterf (1997), o conceito de competências trata de três eixos que consideram: a formação pela pessoa (história e socialização), a formação educacional e a formação profissional. Aspectos importantes, também são a responsabilidade que corresponde ao comprometimento e ao engajamento responsável nas atividades e à legitimidade que implica o reconhecimento por parte dos superiores, pares, subordinados, em relação à sua capacidade de agir e responder a situações adversas (RUAS, 1999). Fleury e Fleury (2001) referem-se a competência como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e serviços, e o seu mapeamento torna-se necessário. Conforme Rabaglio (2008), o mapeamento de competências em uma organização é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para eficácia e resultados em um cargo específico, sabendo que este é altamente estratégico. É um processo que parte do desmembramento dos objetivos da empresa e de cada cargo a fim de alinhar estrategicamente a busca de resultados em toda a organização.

Com o mapeamento de competências, segundo Brandão e Guimarães (2001), é possível identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências existentes na organização, bem como monitorar o portfólio de competências necessárias para manter vantagem competitiva. É possível também, para as organizações, traçarem suas estratégias por meio de um quadro de talentos que possam contribuir com o crescimento contínuo. Isso vai ao encontro dos achados de Godoy e D'Amelio (2012), que concluíram sobre os atributos do mapeamento das competências na construção e utilização das competências dos gestores com base em sua formação profissional: (a) valorização do domínio de conhecimento técnico da unidade gerenciada; (b) ampliação da visão do negócio adquirida na carreira profissional, passando à visão estratégica; (c) orientação da gestão ao cliente interno e externo e aos resultados; (d) consciência da importância e da complexidade da gestão de pessoas; (e) ética e valores pessoais e organizacionais como direcionadores das condutas nas relações com *stakeholders*; (f) reflexão, atuando como facilitadora do desenvolvimento de outras capacidades gerenciais; e (g) a capacidade de "aprender a aprender", significando a consciência dos gestores quanto ao valor do autodesenvolvimento e da responsabilidade em relação à própria carreira.

O mapeamento é uma das ferramentas do sistema de gestão por competências que auxilia na gestão por pessoas, estimula e desenvolve competências individuais, ajuda no levantamento das competências organizacionais. Por gestão por competências, este estudo apoia os achados de Oliveira, Machado e John (2017) que explicam que se trata de sistema que identifica as competências indispensáveis, incluindo conhecimentos e habilidades da eficiência e eficácia profissional, além de apontar as falhas ou deficiências de qualificação para atividades ou serviços especiais. Com as competências mapeadas, a empresa está mais preparada para saber o que precisa de seus colaboradores, integrando-se em uma gestão estratégica, envolvendo captação, treinamento, desenvolvimento, remuneração e avaliação por competências (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), o que acaba contribuindo para a motivação do grupo dos trabalhadores, por incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional, viabilizando o reconhecimento das capacidades individuais e agregando-lhes valor social (LEAL; SILVA; DALMAU, 2014).

Silva e Burger (2018, p. 17) justificam a ênfase que deve ser dada à construção do conhecimento no contexto em que se inserem as organizações contemporâneas e competitivas. Sobre a aprendizagem e competências, estas se inserem no cerne do conhecimento.

“ Apesar de estarmos em uma Sociedade do Conhecimento, há ainda organizações que não evidenciam o conhecimento como uma condição *sine qua non* em suas estratégias, ou ainda, aquelas organizações que até incluem em seu rol de estratégias o construto, mas não conseguem viabilizar a sua aplicabilidade no cotidiano corporativo [...]. O conhecimento é complexo e multidimensional, e neste instante, é preciso que os esforços das empresas estejam voltados exclusivamente a este construto, se claro, quiserem continuar existindo de forma competitiva. Cabe mencionar também que a Gestão do Conhecimento não deve ser encarada com um único foco, ou ainda como simples pano de fundo, ela deve ser sistematizada, visto que abrange todas as estratégias da organização [...]. (SILVA; BURGER, 2018, p. 17).

A visão dos autores conflui à de Deprá, Pereira e Marchi (2018) que esclarecem que o conhecimento renova-se e vai se consolidando na medida em que os gestores interagem no ambiente organizacional, aprendendo, desenvolvendo e construindo, por meio da troca de experiências e práticas diárias, as competências gerenciais, o que lhes permitirá enfrentar e solucionar, de forma eficaz, situações ou problemas que envolvam a gestão de uma organização.

### 3 Procedimentos metodológicos

Para esta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, fundamentada pelo estudo em que descreve e analisa uma situação à luz de teorias. Neste caso, correlacionou-se a percepção de alguns autores sobre os temas gestão do conhecimento, competências organizacionais e aprendizagem organizacional.

Devido à subjetividade e complexidade envolvidas no tema do trabalho, optou-se pela realização de pesquisa, cuja abordagem é qualitativa. Esse tipo de abordagem busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, permitindo o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Em outras palavras, preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, o que faz com que se centre na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Trata-se de uma pesquisa que se classifica segundo seus objetivos como descritiva, por pretender descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987; TRIVIÑOS, 1987; GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Foi realizado estudo de caso que permitiu compreender a dinâmica dos processos de pesquisa, envolvendo um diálogo entre o pesquisador e a realidade estudada. Segundo Fonseca (2008), as fases do estudo de caso requerem a formulação do problema e, com isso, a realização de pesquisa bibliográfica, definição da unidade/caso, determinação do número de casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, análise e avaliação dos dados e, por fim, a preparação do relatório. A primeira fase do estudo permitiu que se estabelecesse um

modelo teórico inicial de referências, que auxiliou na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa.

Constituíram instrumentos de coleta de dados entrevista semiestruturada com uma gestora de uma das maiores concessionárias de carros do oeste catarinense. Para fins de confidencialidade da pesquisa, adotou-se a substituição do nome da entrevistada para “Ana”, na seção de análise de resultados, assim como utilizou-se do alfabeto grego para referir-se às empresas do grupo empresarial. A entrevista foi realizada durante o mês de setembro de 2013. Foi aplicado o uso do método de história de vida para explicar as formas de aprendizagens desenvolvidas pela gestora em sua trajetória profissional para o alcance da sustentabilidade da organização onde atua.

O uso do método de história de vida no estudo de aprendizagem gerencial contribui para o resgate da valorização humana, buscando descortinar entendimentos de fenômenos coletivos a partir de relatos de vivências e experiências pessoais de profissionais, o que permite o aprofundamento do tema (CLOSS; ANTONELLO, 2011).

O método de história de vida possui suas origens a partir da década de 1920, com abordagens usadas por antropólogos para descrever culturas americanas nativas. Na década seguinte, o seu emprego foi realizado simultaneamente e de maneira interligada pelas ciências da antropologia e da psicologia, voltando-se ora pela fenomenologia ora pela hermenêutica, com intuito de melhor compreender e interpretar a condição humana. O reconhecimento do valor desse método e o interesse pela sua aplicação nas ciências sociais se deram a partir de 1980 (HATCH; WISNIEWSKI, 1995; CLOSS; ANTONELLO, 2011).

Trata-se de um método de investigação com potencial para análise dos processos de aprendizagem gerencial, oportunizando uma visão multidisciplinar do fenômeno, pois considera a contextualização pessoal, histórica, social, institucional e/ou política de narrativas (BERTAUX, 1980). A utilização desse método favorece a identificação e a análise de influências de aspectos subjetivos, como o papel das emoções na aprendizagem organizacional (CLOSS; ANTONELLO, 2011).

### 4 Análise e discussão dos resultados

Nesta seção apresenta-se a descrição e análise dos dados coletados na pesquisa. Ela está organizada em três subseções que tratam da aprendizagem gerencial evidenciada por meio do método de história de vida.

Apresenta-se, inicialmente, uma síntese de vida de uma gestora, Ana (assim identificada no estudo por caráter de confidencialidade da pesquisa), buscando-se manter suas

expressões e enfatizar momentos significativos por ela relatados e que foram essenciais para análise da gestão do conhecimento e aprendizagem no campo dos negócios. Esta seção procurou mapear os processos de aprendizagem por meio de: (a) identificação dos dilemas e desafios traçados pela gestora, fundamentais para implementação de estratégias de negócios; (b) agrupamento das necessidades de aprendizagem percebidas como importantes para a atuação profissional da gestora; e, por fim, (c) análise da implicação da aprendizagem na prática gerencial.

#### 4.1 Apresentação do caso: a trajetória de vida de “Ana”

Ana é bisneta do fundador da “empresa Alfa”, hoje, maior concessionária de carros da região oeste de Santa Catarina. O Grupo Alfa é formado pelas empresas Alfa S/A Comércio de Veículos, que atua na comercialização de veículos Mercedes-Benz, fundada em 1947.

Compõe o grupo a Beta Diesel S/A, concessionária Mercedes Benz, adquirida pelo grupo em 1992, e atua na região noroeste do Paraná. Fundada em 1990, a Epsilon Comércio de Veículos S/A é revendedora autorizada da ZF do Brasil. A Iota Motors S/A também faz parte do grupo, foi fundada em 1999 e comercializa automóveis da marca Toyota.

Ômicron Fomento Comercial S/A é uma *factoring*, fundada em maio de 1993, voltada para o fomento comercial e opera nas instalações da Alfa S/A em Chapecó (SC). O grupo também é composto pela Upsilon Representações Comerciais Ltda., fundada em 1998 e Gama Participações Ltda., *holding* fundada em 1988, a qual é a controladora do grupo.

Delta Alimentos S/A, fundada em 2001, localizada no município de Guatambu, oeste de Santa Catarina, atua no ramo de frigorífico de aves e ração animal, e sua produção é escoada para os estados brasileiros de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Amapá, Minas Gerais, Paraná, Manaus e Ceará e exportações para o Japão, Rússia, Hong Kong, Iraque, Albânia e Suriname.

Ana é referência em gestão de três das empresas do grupo que constituem *case* de sucesso, a Alfa S/A, a Iota Motors e a Beta Diesel. O curioso de tudo é que Ana é formada em medicina com especialização em endocrinologia e, antes mesmo que se fale o que uma médica faz na gestão de três grandes empresas representadas na venda de automóveis, ela mesma informa que batalhou muito para alcançar a posição em que se encontra atualmente; resultado de muito esforço, dedicação e renúncia. Abdição mesmo de uma de suas maiores paixões, a consecução da carreira de profissional médica.

De família tradicional, Ana, natural de Chapecó/SC saiu de casa assim que concluiu o ensino médio para cursar medicina na Uni-

versidade Federal de Santa Catarina (UFSC), localizada na capital do Estado, onde se formou em 1986. Em seguida fez residência médica durante três anos, onde se especializou em endocrinologia e iniciou suas atividades profissionais na área da saúde na sua cidade natal. A caçula e única mulher dentre os três filhos do casal Santos, afirma emocionada que uma das grandes tragédias da vida foi o falecimento de seu pai, o Sr. A. Santos, em 1993.

Após o falecimento do pai, a médica sentiu-se no dever de dar continuidade ao sonho que fora construído pelo bisavô. Diante disso, para dar apoio aos irmãos, que naquele momento se encontravam sobrecarregados na gestão das empresas familiares, Ana começou a atuar no setor financeiro de uma das empresas de grande apreço de seu pai, a representante da Mercedes-Benz. Assim, no turno matutino, alimentava sua grande paixão, atuando na área de saúde e, no vespertino e noturno, atuava na empresa de seu pai. Porém, logo se deu conta de que a empresa demandava muito de seu tempo e requeria total dedicação da médica, e foi com essa consciência, depois de muitas noites em claro a refletir sobre o seu futuro e o futuro dos negócios que já perdurava por três gerações que Ana decidiu abandonar a carreira de medicina.

Não foi uma decisão fácil, porém premeditada. O seu grande divisor de águas foi sua percepção intuitiva como mãe e profissional que era de que seus dois filhos não expressavam desejo nem vocação em seguir a carreira da saúde e ao fato de que grande parte da família Santos dependia do funcionamento das empresas.

#### 4.2 Mapeamento dos processos de aprendizagem identificados na trajetória de vida de “Ana”

Mais decidida do que nunca a trabalhar nas empresas familiares, informou que um dos maiores desafios de sua carreira como gestora foi acrescentar no portfólio dos produtos oferecidos pelo grupo a marca Toyota. Não foram poucos os obstáculos, acrescentou. Recordou de uma reunião que aconteceu em São Paulo, em que participou com os representantes locais da marca para adquirir o conhecimento e tentar convencê-los a conceder representação dos automóveis da Toyota para o grande oeste catarinense. Para tanto, um dos pré-requisitos para o feito seria implantar um robusto sistema exigido pela montadora, *know how* que não tinha naquele momento. Tida pelos representantes brasileiros como alguém que não conseguiria cumprir com os requisitos necessários de implantação, foi indagada na reunião sobre o porquê da sua empresa ter a representação dos automóveis da japonesa, uma vez que passava por momento de difícil de gestão. Nervosa, indagou “você acha que um passado de sucesso terminaria com um futuro medíocre?”, respondeu referindo-se à trajetória da Empresa Alfa.

Utilizando a ferramenta de *benchmarking*, bem como participando de reuniões com representantes regionais de outros Estados,

criando *network* e mantendo contatos, questionando sobre como fazer para implantar o sistema Toyota foi que tempos mais tarde Ana apresentou um plano de ação à montadora japonesa que mudaria o futuro da Iota Motors. Mudaria no sentido mais literal da palavra, porque tanto contemplaria a realização de toda reengenharia da empresa quanto alteraria o estilo de gestão do grupo paternalista, o que tornaria a Empresa Alfa um *case* de sucesso e referência em comercialização de automóveis de toda região oeste do Estado. Em 2010, trinta concessionárias Toyota ficaram com conceito "A", no *ranking* nacional, uma delas era a Iota Motors.

Ana declara que não há fórmula perfeita para alcançar o sucesso. Porém informa que a persistência e a busca constante pelo conhecimento são pilares promissores para obter resultados, sem os quais é difícil obter êxitos. Movida a desafios, como se auto-intitula, ela afirma ser importante para o profissional a busca pela aprendizagem, seja ela através da academia ou por meio das relações com os outros, não somente com os parceiros ou pares – disse referindo-se aos fornecedores, representantes comerciais, clientes, e até mesmo aos concorrentes.

Em outras palavras, Ana enfatiza a importância do conhecimento explícito e do tácito. Explícito, ao mencionar ao conhecimento adquirido por meio formal, na universidade e cursos de extensão e pós-graduação, onde adquiriu conhecimento de ferramentas estratégicas (PDCA), realização de *benchmarking*, *brainstorming*, entre outros, conforme definição de Alectoridis et al. (2018), que define conhecimento explícito como sinônimo de informação, sendo, portanto, sistematizado, materializado, resultado do trabalho de um indivíduo e que está disponível para ser transmitido, disseminado, difundido e adquirido indistintamente.

O conhecimento tácito é evidenciado por meio de suas experiências de vida: a empatia, a persistência; habilidades essas adquiridas pelas percepções, crenças e valores entronizados pelas experiências de vida e que impactam na maneira como enxerga, e interpreta a realidade (ALECTORIDIS et al., 2018; BERTAGNOLLI et al., 2018).

Para tanto, ciente de sua carência em conhecimento sobre gestão, a médica procurou se especializar, realizando pós-graduações na área de gestão de negócios e pessoas em uma das melhores universidades do país<sup>1</sup>. Procurou essa área do conhecimento porque julga que todo gestor deve desenvolver pessoas, promovê-las, fazer sentir parte do sucesso da organização. "Assim é que se consegue que elas trabalhem motivadas e deem mais resultados", segundo informações colhidas. Por isso, incentiva de várias maneiras seus funcionários a continuarem os estudos: a cursarem graduação e pós-graduações.

A busca pelo conhecimento formal é também defendida por Godoy e D'Amelio (2012, p. 637), que informam que a prática também exerce grande significado. As autoras relatam que "a formação proporcionada pela graduação forneceu o 'pano de fundo' em cujas malhas foram tecidas as capacidades dos indivíduos". As autoras defendem que a formação é a base e as experiências profissionais correspondem a colunas que sustentam o desenvolvimento das capacidades gerenciais. (GODOY; D'AMELIO, 2012).

Foi através do conhecimento explícito adquirido na universidade que desenvolveu algumas competências importantes para a gestão das empresas. Aplicou a ferramenta PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) (KAPLAN; NORTON, 1997) para acompanhar e comparar as performances apresentadas pelas empresas representantes da Mercedes, localizadas em Chapecó (SC) e no noroeste do Paraná. Segundo Ana, em muitas das ações realizadas na organização ela passou a ser mais assertiva a partir do momento em que começou a cursar a pós-graduação, uma vez que deixou de realizar decisões baseadas na sua própria intuição para ser mais planejada, a partir da utilização de diversas ferramentas gerenciais que passou a conhecer e adaptar para a realidade dos seus negócios.

Ao afirmar que "Gerente que trabalha não pensa", Ana defende que o gestor deve reduzir o tempo de realizar trabalhos meramente burocráticos e repetitivos para ater-se à estratégia da organização. Desse modo, o gestor deve ser um estrategista e investir em estudos, através de cursos, palestras, acervo de livros, treinamentos, *workshops* (CLOSS; ANTONELLO, 2014; GODOY; D'AMELIO, 2012).

O conhecimento tácito está constantemente presente no discurso de Ana. Aquele conhecimento adquirido por meio de percepções e de valores individuais, de experiências profissionais e vivências pessoais que envolve fatores intangíveis (SILVA; ZABOT, 2002; FLEURY; OLIVEIRA JR, 2010; RÊGO; FONTES FILHO; LIMA, 2012; ALECTORIDIS, et al. 2018) é valorizado pela médica, que declara ter sido essencial para estar no lugar onde se encontra. Esse conhecimento foi adquirido através de trocas de informações sobre o mercado com os principais parceiros e com os próprios concorrentes diretos e indiretos. Foi com essa humildade de reconhecer que não sabe plenamente tudo que ela conquistou sua rede de relacionamentos em feiras automobilísticas, fóruns, reuniões e eventos, onde a troca de experiências foi essencial para as tomadas de decisão a que foi exposta ao longo de sua trajetória enquanto gestora.

Informou ainda que algumas das habilidades e das aprendizagens utilizadas no processo de gestão da empresa Alfa foram adquiridas de sua experiência como médica. A empatia, o ato de se colocar no lugar do outro, foi desenvolvida quando era uma profissional da área da saúde, principalmente ao compartilhar a

dor da família do paciente enfermo. Ana reforça a importância de se projetar, a ponto de se sentir como se fosse o outro, para o processo de gestão de pessoas. Com essa habilidade e postura, a gestora confirmou que, em apenas dois anos, o faturamento da empresa quase dobrou, resultado do trabalho em equipe, da motivação dos funcionários alcançada através do saber ouvi-los, respeitá-los, incentivá-los a estudar, apoiá-los e investir neles, além de permitir-lhes errar. “Não persistir no erro”, menciona, esclarecendo que o ato de errar faz parte do processo de aprendizagem e construção do conhecimento.

#### 4.3 Aprendizagem baseada em prática

Nesse sentido, notou-se que Ana tem unido esforços para formar um ambiente onde o conhecimento é valorado, em consonância com o que definem Fleury e Oliveira Jr. (2010), segundo os quais o conhecimento é tido como resultado das interações que ocorre no ambiente dos negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem, podendo ser entendido também como informação associada a experiência, intuição e valores.

Entusiasmada, Ana informa que conseguiu montar uma equipe que conjuga os mesmos valores que ela sempre idealizou para sua organização, graças às suas competências adquiridas e desenvolvidas por meio de suas experiências, em conformidade com os estudos de Fleury e Fleury (1997). Prova disso foi o fato de precisar se ausentar durante cinco períodos para tratamento de saúde, quando sua equipe respondeu positivamente, dando continuidade às atividades das empresas, sem comprometer os resultados da companhia, apesar de sua ausência.

Ela, contudo, também admite que durante a construção da equipe cometeu alguns erros. Um deles foi a contratação de profissionais inexperientes e sem vivência prática em determinadas áreas durante períodos em que a organização dispunha de pouco tempo para oferecer treinamentos; quando demandava colaboradores experientes e “quase prontos”, como ela se refere aos profissionais já treinados. Isso culminou em resultados não tão satisfatórios nos primeiros momentos: algumas demissões, além de sobrecarregar-se em tarefas operacionais. Ela reforça que trabalhar com pessoas inexperientes ou com pouca vivência prática tem suas vantagens, uma delas é treinar e fazer com que as pessoas absorvam da melhor maneira possível os valores da organização. No entanto, naquela fase, disse Ana, remetendo ao período de início de carreira como gestora, ela não dispunha de tempo suficiente para treinar pessoas, a organização necessitava de resultados imediatos, e, portanto, Ana menciona que sua decisão foi equivocada naquele contexto.

#### 5 Considerações finais

Este trabalho teve como objetivo apresentar o uso do método história de vida em processos de aprendizagem gerencial com intuito de relatar a trajetória de sucesso de uma gestora de uma das maiores concessionárias de carro do oeste catarinense. Com o estudo, pôde-se analisar os processos de aprendizagem identificados a partir dos relatos da gestora, bem como algumas estratégias por ela implementadas que contribuíram para o sucesso organizacional.

Para Silva e Burger (2018) no contexto da era da informação e do conhecimento, o qual é característico dos dias atuais, cabe ao ser humano a tarefa de ser criativo e inovador. Na gestão do conhecimento, o conhecimento organizacional está ligado ao conhecimento individual, o qual deve ser compartilhado com os demais colegas no ambiente de trabalho. Tal compartilhamento constitui num desafio a ser superado no ambiente organizacional.

Oliveira Neto e Souza-Silva (2017, p. 86) esclarecem que a partilha de conhecimentos e experiências construídas no cotidiano dos relacionamentos informais no contexto laboral “pode ser uma excelente fonte de aprendizagem organizacional e uma alternativa factível de promoção do intercâmbio de conhecimentos, experiências, vivências e expertises tão importantes para o aprimoramento individual e para o processo de competitividade empresarial”.

De acordo com a definição de Fleury e Fleury (1997) para aprendizagem, que constitui num processo de mudança, resultante de prática e/ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento, observa-se que a trajetória de vida de Ana é permeada pela aprendizagem. Isso é notado em grandes momentos de sua vida, como a decisão de deixar de servir à área de saúde, o momento da implantação do sistema Toyota na empresa, as contratações e desenvolvimento de profissionais para sua organização, as participações em feiras, cursos, treinamentos, entre outros eventos importantes que contribuíram para o desenvolvimento de suas transcompetências, que, de acordo com Godoy e D’Amelio (2012), nada mais são que aquelas que integram as competências conhecimento/cognitivo, funcional, pessoal/comportamental e valores/ética e que contemplam as influências que o contexto e o ambiente de trabalho podem exercer sobre a competência profissional. Sobre o ambiente, as autoras referem-se às condições físicas, culturais e sociais que circundam o indivíduo no trabalho.

Segundo Lang, Marinho e Boff (2014), o processo de aprendizagem possibilita o desenvolvimento profissional de modo a permitir que o indivíduo consiga agir e reagir de forma a cumprir com os propósitos traçados, e isso implica empregar conhecimentos, combinar recursos e organizá-los para a melhor solução em determinado momento, o qual não havia sido vivenciado ou até projetado. Isso é evidenciado na trajetória profissional de Ana.

No auge de sua carreira, Ana demonstra-se satisfeita com sua trajetória na Empresa Alfa. Esclarece que já deu sua contribuição para empresa, porém a tem preparado para que as próximas gerações deem continuidade ao exercício da organização, preservando a história, atentando-se ao futuro, às novas tendências, às exigências de mercado e aos novos desafios por vir. Satisfeita, informou que, depois de tudo por que passou, valeu a pena ter largado a carreira de medicina, haja a vista sua contribuição para o sucesso do grupo familiar.

É válido evidenciar as contribuições deste estudo científico para o campo das ciências sociais aplicadas, sobretudo para a área da Administração, uma vez que reflete sobre os processos de aprendizagem desenvolvidos em nível gerencial. Outro aspecto importante é o de instigar pesquisadores a fazerem uso do método de história de vida nos estudos da área de conhecimento da aprendizagem gerencial e organizacional.

Nesse ínterim, sugere-se para futuros estudos a aplicação da pesquisa junto a outros cargos, funções e grupos organizacionais de localidades e regiões geográficas diferentes, a fim de conhecer as diversas formas de aprendizagem gerencial e organizacional em diferentes contextos, uma vez que a história de vida concebe as organizações como sistemas verbais polifônicos, socialmente construídos e que se caracteriza por múltiplas, simultâneas e sequenciais narrativas que se entrelaçam, harmonizam e colidem (REIS; ANTONELLO, 2006; CLOSS; ANTONELLO, 2011).

## Notas

- <sup>1</sup> – Dados segundo a avaliação CAPES 2017 dos programas de pós-graduação brasileiros. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8691-capes-divulga-resultado-final-da-avaliacao-quadrinial-2017>>. Acesso em: 22 out. 2018. Dados segundo a pesquisa internacional Times Higher Education. Disponível em: <[https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/11/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2019/world-ranking#!/page/11/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)>. Acesso em: 22 out. 2018.

## Referências

ALECTORIDIS, D. et al. Criação e socialização do conhecimento: estudo com profissionais de controladoria e operações. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 35, 2018.

BERTAGNOLLI, B. C. et al. Gestão do conhecimento e redes sociais: uma análise do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). **Brazilian Applied Science Review**, v. 2, n. 4, p. 1360-1383, 2018.

BERTAUX, D. **La perspective biographique**: validéz metodológica y potencialidades. Paris: Presses Universitaires de France, 1980. (Cahiers Interantionaux de Sociologie, v. LXIX).

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.

BOTERF, G. Construire la Competence Collective de L'entreprise. **Gestion**, v.22, n. 3, Automne, 1997.

BOYATZIS, R. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, jan./mar. 2001.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 146-163, 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. O uso da história de vida para compreender processos de aprendizagem gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, art. 177, p. 44-74, 2011.

CUNHA, M. G.; BEZERRA, R. O.; MEDEIROS, E. M. B. Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, p. 89-100, 2014.

DEPRÁ, V. M.; PEREIRA, D. G.; MARCHI, A. A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 22-36, 2018.

DREJER, A. **Strategic management and core competencies**. Westport: Quorumbooks, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **Rac**, Edição especial, p. 183-196, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **O&S**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

HATCH, J. A.; WISNIEWSKI, R. Life history and narrative: questions, issues and exemplary works. In: \_\_\_\_\_. (Eds.). **Life history and narrative**. London: Routledge Falmer, 1995. p. 113-135.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Tradução

- de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Revista Pretexto**, v. 15, n. NE, p. 67-83, 2014.
- LEAL, F. G.; SILVA, A. C. F.; DALMAU, M. B. L. Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas Ifes para o cargo de Secretário Executivo sob a ótica da gestão por competência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 191-207, 2014.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2003.
- MILLS, J. et al. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 192 p.
- MUNCK, L.; DIAS, B. G. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais. **XXXVII Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2013.
- \_\_\_\_\_; SOUZA, R. B. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 9, n. 3, p. 270-290, 2012.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. ZAGUI, C. A gestão por competências e sua relação com ações de sustentabilidade. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 4, art. 3, p. 55-79, 2011.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A gestão por competências e sua relação com ações voltadas à sustentabilidade. **Revista de Gestão**, v. 19, n. 3, p. 371-389, 2012.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo do caso da performance consultoria e auditoria. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. N. Especial, p. 60-92, 2017.
- OLIVEIRA, V. S.; MACHADO, M. C. R.; JOHN, E. Sistema de gestão por competência em pequena empresa. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 46-59, 2017.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Boston, **Harvard Business Review**, maio/jun. 1990.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- QUINN, R. E. **Beyond rational management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RABAGLIO, M. O. **Gestão por competência: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2008. 128 p.
- RÊGO, R. C. A.; FONTES FILHO, J. R.; LIMA, D. F. P. Confiança organizacional e o compartilhamento e o uso do conhecimento tácito. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.
- REIS, D.; ANTONELLO, C. S. Ambiente de mudanças e aprendizagem nas organizações: contribuições da análise narrativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 176-193, 2006.
- RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. **Anais...** São Paulo, 1999.
- \_\_\_\_\_; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Research Seminar Series - Graduate School of Management**, July, 2000.
- SANTOS, N. **O conhecimento organizacional**. Florianópolis: EPS/CTC/UFSC, 2002.
- SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Laurence S.; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v.1.
- SILVA, L. C. M. da; ZABOT, J. B. M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, T. C.; BURGER, F. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da gestão do conhecimento para propulsão um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 7-19, 2018.
- SONAGLIO, Ana Lúcia Baggio. Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2012.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.