

METODOLOGIA DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UMA PROPOSTA COM BASE NA HISTÓRIA DE VIDA DE GERENTES SENIORES

METHOD FOR IDENTIFYING MANAGEMENT COMPETENCES: A PROPOSAL BASED ON THE LIFE
HISTORY OF SENIOR MANAGERS

METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES: UNA PROPUESTA CON
BASE EN LA HISTORIA DE VIDA DE GERENTES SENIOR

Simone Ghisi Feuerschütte

UDESC/ESAG

simonegf@udesc.br

Christiane Kleinübing Godoi

PPGA - UNIVALI

chriskg@univali.br

Submetido em: 19/06/2010

Aprovado em: 16/06/2011

RESUMO

Este artigo fundamenta-se em um estudo que investigou a configuração das competências de gerentes *seniores* que atuam em um mesmo setor da economia, utilizando a estratégia de pesquisa da *história oral de vida*. Mediante a interpretação dos relatos-narrativas dos gerentes, associada à construção teórica sobre competência gerencial, tornou-se possível a consecução do objetivo de desenvolver uma *metodologia para identificação de competências gerenciais*. A construção metodológica surgiu da necessidade de superação das abordagens instrumentais de competências que utilizam listagens genéricas e descontextualizadas de recursos e atributos, por vezes, denominados competências. O processo de elaboração da metodologia proposta foi conduzido a partir da interpretação das narrativas de vida dos gerentes *seniores* à luz dos fundamentos teóricos sobre expressões, construção e desenvolvimento de competências sob uma perspectiva dinâmica da competência na ação. A sistematização metodológica contribuiu para identificar e reconhecer características individuais dos gerentes que explicam uma parte significativa de suas práticas cotidianas. O artigo estrutura-se da seguinte forma: estabelecimento da transposição teórica de conceitos originários da teoria da competência profissional para o cenário da *competência gerencial*; análise dos relatos de vida dos gerentes *seniores* estudados; e sistematização – com base no estudo das *histórias de vida gerenciais* – de uma metodologia propositiva para identificação e definição de competências gerenciais.

PALAVRAS-CHAVE: Competências gerenciais, História oral, Gerentes *seniores*.

ABSTRACT

This article is based on a study that investigated the configuration of competences of senior managers working in the same economic sector, using the research strategy of *oral life history*. Through the interpretation of the managers' narrative reports, associated with the theoretical construction on the theme of management competence, it was possible to achieve the objective of developing a *methodology*

for identifying management competences. The construction of this methodology emerged out of a need to overcome the instrumental approaches of competences that use generic and decontextualized lists of resources and attributes, sometimes known as competences. The proposed methodology was prepared based on the interpretation of life narratives of senior managers, in light of theoretical expressions on the construction and development of competences in a dynamic approach of competence in action. The methodological systematization helped in the identification and recognition of the individual characteristics of the managers, who explained a significant part of their daily practices. This article is structured as follows: Establishment of theoretical transposition of concepts which originated the theory of professional competence for the scenario of *management competence*; analysis of the life reports of senior managers, and systematization – based on the study of *management life histories* – of a propositive methodology for the identification and definition of managerial competencies.

KEY-WORDS: Management competences, Life history, Senior managers.

RESUMEN

Este artículo se fundamenta en un estudio que investigó la configuración de las competencias de gerentes *senior* que actúan en un mismo sector de la economía, utilizando la estrategia de investigación de la *historia oral de vida*. Mediante la interpretación de los relatos-narraciones de los gerentes, asociada a la construcción teórica sobre competencia gerencial, se hizo posible el logro del objetivo de desarrollar una *metodología para la identificación de competencias gerenciales*. La construcción metodológica surgió de la necesidad de superación de los abordajes instrumentales de competencias que utilizan listados genéricos y descontextualizados de recursos y atributos, algunas veces denominados competencias. El proceso de elaboración de la metodología propuesta fue conducido a partir de la interpretación de las narraciones de vida de los gerentes *senior*, a la luz de los fundamentos teóricos sobre expresiones, construcción y desarrollo de competencias desde una perspectiva dinámica de la competencia en la acción. La sistematización metodológica contribuyó para identificar y reconocer características individuales de los gerentes que explican una parte significativa de sus prácticas cotidianas. El artículo se estructura de la siguiente manera: establecimiento de la transposición teórica de conceptos originarios de la teoría de la competencia profesional hacia el escenario de la *competencia gerencial*; análisis de los relatos de vida de los gerentes *senior* estudiados; y sistematización – en base al estudio de las *historias de vida gerenciales* – de una metodología propositiva para la identificación y definición de competencias gerenciales.

PALABRAS CLAVE: Competencias gerenciales, Historia oral, Gerentes *senior*.

1. INTRODUÇÃO

Retomado com maior intensidade nos últimos anos, o discurso da competência surge para justificar a passagem da lógica do posto de trabalho para a lógica da competência, explicando a necessidade de se repensar as interações humanas, entre os saberes e as demandas dos processos de trabalho e das organizações (ZARIFIAN, 2001; BOTERF, 2003).

Parte da literatura define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes – uma das definições mais utilizadas pelos autores brasileiros advinda de influências norte-americanas. Brandão e Guimarães (1999) analisam que este tipo de abordagem parece restringir o conceito às questões técnicas relacionadas ao trabalho e a especificação de cargo. Esta definição mostra o distanciamento da verdadeira lógica das competências, sustentada pelos autores franceses, ignorando o conceito de *competência-em-ação*. Boterf (2003, p.51) descreve que não há competência senão posta em ação; a competência só pode ser “competência em situação”.

O reconhecimento da abordagem dinâmica da competência como referencial que explica os processos cognitivos individuais, a mobilização dos recursos e o potencial do indivíduo para enfrentar

situações críticas em um contexto de trabalho; a compreensão de que o gerente está inserido em um contexto de trabalho do qual surgem oportunidades e desafios que, por vezes, retratam situações de risco – os eventos críticos – fizeram emergir as questões que fomentaram o desenvolvimento deste estudo. As questões auxiliares da pesquisa foram: *O gerente é um profissional capaz de mobilizar recursos para enfrentar/administrar situações complexas* (BOTERF, 2003; MAN; LAU, 2000)? *A prática da gerência implica mobilizar recursos para enfrentar os eventos críticos* (ZARIFIAN, 2001)? E a pergunta norteadora central: *De que forma é possível identificar as competências de um gerente ao enfrentar uma situação complexa* (BOTERF, 2003)? O objeto de investigação foi delimitado sobre as competências de gestores *seniores* que atuam em um mesmo setor na economia.

O estudo das competências gerenciais foi desenvolvido a partir da construção dos seguintes fundamentos teórico-metodológicos: a) a visão de que o gerente está sujeito, permanentemente, em seu contexto de trabalho, a situações críticas que envolvem riscos e desafios, tomada de decisão e mudanças que podem se configurar em oportunidades para empreender, seja por meio da inovação ou para o aprimoramento da gestão; b) a necessidade do gerente articular e mobilizar recursos e desenvolver competências para enfrentar tais situações, especialmente identificando as melhores alternativas e as oportunidades – estas reconhecidas nos eventos críticos que emergem para uma ação gerencial empreendedora; c) a validade de se abordar as percepções e as interpretações dos gerentes sobre suas experiências de trabalho e as situações cotidianas da gestão, tendo como base escolhas metodológicas que dêem espaço para as manifestações subjetivas de sua história, por ser ele o sujeito do processo, que constrói os significados da trajetória de vida.

Pautando-se, portanto, nas reflexões teóricas que preconizam uma visão dinâmica da prática gerencial, a pesquisa foi orientada por uma perspectiva também dinâmica da competência, ou seja, da competência como resultado da ação do profissional – o gerente – sobre situações complexas. Buscou-se investigar a configuração das competências gerenciais mediante a interpretação dos relatos-narrativas de gerentes *seniores* que atuam em um mesmo setor da economia, por meio da estratégia de pesquisa da *história oral de vida*.

Este recurso metodológico justifica-se em virtude de o gerente *senior* situar-se no centro do estudo e estar à frente de uma organização, cujo significado pode ser a *realização de uma visão de vida*. A *história oral de vida* se configurou como o caminho que permitiu aos gerentes ressignificar a história da *criação da visão de vida dos sujeitos*. Além disso, a referida estratégia, por suas características e modalidades de implementação, estabeleceu a coerência e a articulação com o objeto investigado, uma vez que as competências dos gerentes foram compreendidas como uma resultante das percepções sobre experiências vividas pelos indivíduos em um contexto de trabalho.

A compreensão do objeto possibilitou, portanto, atender a finalidade última do estudo de *desenvolver uma metodologia de identificação de competências gerenciais*. Especificamente, para atender tal propósito, buscou-se: a) elaborar o traslado teórico de conceitos originários da teoria da competência profissional para o campo da *competência gerencial*; b) narrar e compreender a trajetória de vida dos gerentes *seniores*, especialmente relacionada às suas experiências de trabalho e às manifestações de um perfil empreendedor subjacente à expressão da competência; c) desenvolver – com base na reflexividade permitida pelo estudo das *histórias de vida*, bem como pela construção teórica – uma *metodologia de identificação e definição de competências gerenciais*.

2. DO EMPREENDEDORISMO À GERÊNCIA: CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA PSICOLÓGICA DO EMPREENDEDORISMO PARA A PRÁTICA GERENCIAL

Os estudos desenvolvidos no campo do empreendedorismo, apesar de sua origem nos anos 1800, do ponto de vista acadêmico encontram-se em construção. A propagação de múltiplas definições de empreendedorismo e do significado de empreendedor demonstra tratar-se de fenômenos abertos a pesquisas e discussões ainda não esgotadas. A diversificação dos focos de análise do fenômeno, mais comumente voltados ao perfil do empreendedor ou ao negócio em si, também *confunde o processo de empreender com o de gerenciar*.

Johnson-Hunter (2004) adota a definição de *empreendedorismo* do *Entrepreneurship Center at Miami University of Ohio*: empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento

e realização de uma *visão de vida*. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente o melhor caminho para fazer alguma coisa. O resultado final desse processo é a criação de um novo empreendimento, formado sob condições de risco e considerado incerto.

Distintas interpretações do empreendedorismo podem ser justificadas pela influência das áreas do conhecimento que abordam e conceituam o tema. Considerando-se a heterogeneidade de enfoques é possível distinguir os estudos do empreendedorismo orientados segundo a área de conhecimento (abrangendo as perspectivas econômica, sociológica e psicológica); e os estudos que definem enfoques de análise do empreendedorismo (com a abordagem das escolas ou dimensões analíticas).

A perspectiva psicológica – com destaque para a escola comportamentalista – defende que o *empreendedorismo* está vinculado diretamente ao indivíduo, ou seja, resulta de um conjunto de traços típicos de sua personalidade. A Psicologia explica o *empreendedorismo* a partir da existência de um grupo de indivíduos com características ou personalidades específicas associadas ao sucesso nos negócios. Esta vertente foi, e ainda é fortemente adotada por profissionais ligados à área do comportamento humano, como psicólogos, sociólogos e psicanalistas.

Uma das principais contribuições aos estudos do empreendedorismo na perspectiva comportamentalista é a de David McClelland (1973), que buscou compreender o desenvolvimento de diferentes nações com base nas características de indivíduos que marcaram a história e cujo comportamento servia de modelo a ser imitado. De acordo com o autor, a sociedade ver-se-ia realizada nessas pessoas, *empreendedores e gerentes de grandes organizações*.

McClelland delimitou sua pesquisa a certos setores da atividade econômica, não sendo seu objetivo estudar especificamente o indivíduo empreendedor. Porém, ao tentar referendar sua premissa de que existiriam aspectos semelhantes entre determinados indivíduos de sociedades em desenvolvimento, identificou traços psicológicos comuns às pessoas de sucesso nas nações pesquisadas. Para ele o empreendedor seria aquele que exerce o controle sobre a produção não apenas para consumo próprio, mas que busca atender aos interesses e às necessidades das pessoas que o cercam. Nesse sentido, é possível sugerir uma *relação entre o empreendedor e o gerente*, cujo desempenho é legitimado por seus pares à medida que atende a interesses comuns a toda a organização e aos seus membros.

A abordagem psicológica na caracterização do empreendedor é evidente na maioria dos estudos cujo nível de análise é o individual (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998). Apesar disso, as inúmeras pesquisas voltadas à definição de traços do empreendedor ainda não conseguem alcançar resultados que sustentem cientificamente um perfil psicológico definitivo, apesar de que certas características demonstram que o comportamento empreendedor pode ser um fenômeno influenciado por culturas, hábitos e necessidades de uma região (GUIMARÃES, 2004).

Da mesma forma, é preciso entender que a atividade gerencial e, por consequência, o comportamento do gerente, se expressa de muitas formas, sendo influenciada por fatores contextuais que interferem na sua capacidade de decidir, de aproveitar as oportunidades e os recursos disponíveis para exercer as funções sob sua responsabilidade (SILVA, 2009).

Com base nos resultados de estudos desenvolvidos com *empreendedores e gerentes*, Filion (2000) distingue determinados traços típicos de cada grupo analisado (Quadro 1).

EMPREENDEDORES	GERENTES
Estabelecem uma visão e objetivos e identificam os recursos para torná-los realidade	Trabalham com a eficiência e o uso efetivo dos recursos para atingir metas e objetivos
A chave é iniciar as mudanças	A chave é adaptar-se às mudanças
O padrão de trabalho implica imaginação e criatividade	O padrão de trabalho implica análise racional
Definem tarefas e funções que criem uma estrutura de trabalho	Operam dentro da estrutura de trabalho existente
Trabalho centrado na criação de processos resultantes de uma visão diferenciada do meio	Trabalho centrado em processos que levam em consideração o meio em que ele se desenvolve

Quadro 1: Diferenças nos sistemas de atividades de gerentes e empreendedores

Fonte: Filion (2000, p.3)

O autor enfatiza que a diferença entre o processo de gerenciar e o de empreender está na racionalidade do primeiro diante da intuição geralmente associada ao segundo (FILION, 2000). Acrescenta, entretanto, que não se pode dizer que os elementos subjetivos sejam exclusivos de um ou de outro processo, mas que são predominantes em um deles e em sua dinâmica.

Cunningham e Lischeron (1991) destacam a existência de escolas do empreendedorismo cujo *foco encontra-se nas formas de gestão* ou de criação de novos negócios. Segundo os autores, essas perspectivas permitem relacionamento da teoria do *empreendedorismo* e os enfoques e princípios subjacentes à *prática gerencial* (Quadro 2).

ESCOLAS DO EMPREENDEDORISMO	ENFOQUE GERENCIAL	PRINCÍPIOS DA GERÊNCIA
'Grande Pessoa'	Características pessoais do gerente	- habilidade intuitiva, traços e instintos inatos do gerente
Características Psicológicas		- valores, atitudes e necessidades únicas guiam a ação do gerente
Clássica	Oportunidades de negócio	- ações inovadoras alavancam o desenvolvimento econômico
Gestão do Empreendedorismo	Formas de gestão ou Criação de novos negócios	- gerente administra e assume o risco do negócio
Liderança do Empreendedorismo		- gerente é o líder; adapta seu estilo às necessidades das pessoas
Intraempreendedorismo		- gerente é alguém da organização; desenvolve projetos independentes e produz inovação

Quadro 2 – Escolas do Empreendedorismo e a Prática Gerencial

Fonte: adaptado de Cunningham e Lischeron (1991, p.46-47)

Também com o propósito de analisar o empreendedorismo em diferentes dimensões, Bécharid (1996 *apud* GUIMARÃES, 2004) procurou compreender as perspectivas teóricas identificando os trabalhos mais citados em periódicos da área. O autor percebeu que os trabalhos poderiam ser distribuídos em diversas abordagens ou níveis de conhecimento, destacando-se aqui o nível praxeológico, no qual os estudos de empreendedorismo estão relacionados à *prática gerencial*.

No complexo contexto que determina o funcionamento das organizações nos dias de hoje, a atividade dos gerentes pressupõe um desempenho que supere limitações individuais e da organização, sob a regência e orientação do gestor. Desta forma, sob uma perspectiva genérica acerca da prática gerencial, a atuação do gerente é prescrita como multidimensional, requerendo de seu protagonista um conjunto de competências centradas em atributos aplicáveis a atuação em qualquer tipo de organização, apesar das diferenças culturais (MOURA; BITENCOURT, 2006). Por outro lado, ao se discutir o papel da gerência sob uma visão dinâmica e que considere as características e especificidades do ambiente no qual o gestor está inserido e deverá intervir, a definição e o desenvolvimento das competências gerenciais pressupõem a compreensão da situação organizacional, de sua cultura e suas demandas. A interpretação sobre os fenômenos que tipificam o contexto é que irá permitir a identificação dos atributos/competências necessárias ao gerente para desenvolver sua prática na organização.

3. A LÓGICA E A DINÂMICA DA COMPETÊNCIA GERENCIAL: CRÍTICA ÀS PRÁTICAS INSTRUMENTAIS

O surgimento abrupto da temática da competência coincide com o movimento sócio-histórico de passagem da lógica do posto de trabalho à lógica da competência, como assinalam os mentores franceses da noção de competência, dentre eles, Zarifian (2001); Boterf (2000; 2001; 2003); Levy-Leboyer (1996); Geffroy e Tijou (2002); Labruffe (2003a; 2003b); Reibold e Breillot (1995); Montmollin (2000); Hillau (2000). A "escola francesa" – na denominação de Ruas (2005) – na qual se incluem também autores canadenses, desenvolve uma perspectiva orientada para as competências individuais.

Parte significativa da produção brasileira, como aponta estudo bibliométrico (ROSA; DAL CORTIVO; GODOI, 2006), distanciou-se da lógica da competência, ignorando o conceito de *competência-em-ação* formulado pelos franceses, no qual uma competência só existe para um sujeito e em um determinado contexto – noção que situa como incipientes os estudos sobre *competências gerenciais* baseados na produção de listagens de competências genéricas, amorfas e descontextualizadas. Barbosa (2008) ressalta que a medição das competências como recurso para orientar a gestão de pessoas e otimizar o desempenho da organização, gera contradições e desafios de implementação, pois surge como uma prática gerencial baseada na adoção de um receituário que se defronta com um contexto de grande diversidade.

O saber-fazer – que hoje preenche as listagens instrumentais de competências nas empresas – consiste no grau mais elementar da competência, conforme Boterf (2003). O verdadeiro saber agir – chamado de atitude – não se reduz ao saber fazer ou ao saber operar. Não é necessário ser competente para executar o que é prescrito, para aplicar o que é conhecido. O saber agir é saber ir além do prescrito e, portanto, não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-lo.

Com o destaque assumido pela trilogia de recursos conhecimentos-habilidades-attitudes – note-se que Boterf (2000) desaconselha a mensuração de atitudes e sequer as inclui na sua classificação de recursos pessoais – incorre-se em uma profunda confusão. O saber não é um *stock* de conhecimentos (REIMBOLD; BREILLOT, 1995). A competência não pode se limitar a estabelecer uma lista de conhecimentos ou de saber fazer (BOTERF, 2000) do gerente. O conhecimento é o fruto de uma ação (REIMBOLD; BREILLOT, 1995). A ênfase recai, então, sobre as *competências-em-ação* (DUTRA, 2004). A competência é sempre competência – de um ator, o gerente – em situação. Não há competência senão competência em ato (BOTERF, 2000). A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo gerente, nem se encontra encapsulada na tarefa (FLEURY; FLEURY, 2004). A competência do profissional não reside nos recursos, ela é da ordem do saber mobilizar (BOTERF, 2000). Tendo como finalidade a ação contextualizada, a *competência gerencial* é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos na realização da prática gerencial.

Boterf (2001; 2003) introduz, assim, outro aspecto fundamental na elaboração da lógica da competência – esquecida pelos estudos reducionistas – a concepção de contexto. A denominação de competência está, em sua gênese, associada à variabilidade das condições e circunstâncias da situação. A importância do contexto é ilustrada por Boterf (2000) ao ressaltar que inúmeras pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, cultura institucional, contingências, restrições temporais dos recursos, etc.) é reveladora da *passagem* à competência, que somente se realiza na ação. A competência do gerente se constrói, portanto, na articulação entre um saber e um contexto.

De acordo com estudos realizados por Bitencourt e Gonçalo (2004), existe uma tipologia específica para a definição de *competência gerencial* em cada organização investigada, mas nenhum estudo aprofundou-se no processo de formação dessas competências e de como elas foram adquiridas pelos gerentes. Também no campo das competências gerenciais são raros os estudos que seguem a lógica original da *competência em ação*, e é desconhecido que fuja ao somatório de competências genéricas onde a definição contextual das competências não esteja ausente.

Boterf (2003) considera que a competência do indivíduo é formada por três eixos: o primeiro referente à pessoa, sua biografia, sua socialização; o segundo, à formação educacional; e o terceiro, à experiência profissional. O autor propõe ainda que as competências sejam consideradas como uma resultante de três fatores: o *saber agir*, por meio do qual o profissional deve não somente saber executar o que é prescrito, mas deve saber ir além; o *querer agir*, que se refere à motivação do indivíduo; e o *poder agir*, que é a relação com a situação profissional onde ele está inserido, se ele pode assumir responsabilidades e riscos dentro do contexto da organização.

A competência consiste em saber mobilizar e combinar recursos, desejar e saber mobilizar, de maneira pertinente, um conjunto de saberes, saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências. Esses recursos incorporados, ou seja, inseparáveis de sua personalidade, são heterogêneos, irregulares. Uma das características essenciais da competência consiste em escolhê-los e combiná-los em relação aos objetivos visados (BOTERF, 2003).

A principal diferença entre os recursos e a competência, no que tange à prática gerencial, é que a definição das competências dos gerentes deve ser realizada pela própria empresa, em vez da utilização de definições genéricas, listas de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes), já formuladas para outras empresas. As competências são próprias a cada organização; as competências só existem em ação. Bitencourt e Barbosa (2010) descrevem que a noção de competência deve ter uma construção individual nas empresas.

Formas de organização que levam o gerente a prescrever o seu próprio trabalho ganham espaço: os processos participativos, os contratos por objetivos, as formas de autoavaliação, o enfraquecimento das funções de controle ou de autoridade em proveito das funções de facilitação; todas essas formas de gerenciamento são elementos constitutivos da lógica da competência (DUGUÉ, 2004). O autor define que a lógica da competência não coloca em questão somente o funcionamento interno da empresa, como pareciam supor os primeiros textos sobre o tema; é toda a arquitetura social que sustenta a articulação entre trabalho e formação que está em jogo.

Uma análise da literatura constata que existem muitas críticas sobre a temática das competências. Bitencourt e Barbosa (2004) relacionam alguns aspectos considerados relevantes para a reflexão, crítica e o debate do tema *competências gerenciais* apontados na literatura: a maneira que as competências são definidas; a tendência a “viver no passado”; a qualidade dos atributos de competências; a natureza genérica das competências; e a falta de orientação futura.

A *competência gerencial* reside na capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação os conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir e superar desempenhos configurados na missão da empresa (RUAS, 2001). Os modelos de competências gerenciais são propostas que apresentam um amplo escopo de reflexões acerca das necessidades de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do perfil e formação gerencial a partir da realidade individual e da estratégia competitiva de cada empresa. Fato esse que caracteriza a evolução do tema para uma visão processual (desenvolvimento de competência), diferenciando-se de construtos que priorizam a listagem de atributos que, por si só, não agregam valor à organização ou às pessoas (BITENCOURT, 2001).

Há duas abordagens principais sobre a *competência gerencial*: a *relativista*, que inclui autores como Sandberg (2000), com a visão de que a competência deve ser definida na empresa de acordo com sua cultura organizacional; e a abordagem *racionalista* das *competências gerenciais*, centrada exclusivamente em atributos e que privilegia um modelo genérico, aplicável a qualquer organização, apesar das diferenças culturais.

Sandberg (2000) descreve que a especificidade para compor o conjunto de atributos gerenciais mais apropriado a cada empresa implica o desenvolvimento por competências a partir de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho. O autor dirige suas críticas às abordagens de pesquisa gerencial que tratam o indivíduo e o ambiente como duas entidades separadas, cada uma com suas próprias qualidades inerentes. Tais abordagens identificam e descrevem a gerência da seguinte forma: a) focalizando comportamentos específicos dos gerentes, e/ou atributos, tais como conhecimentos, habilidades e atitudes e recursos pessoais que os gerentes possuem; b) focalizando fatores situacionais, como características da tarefa gerencial específica, da assessoria, do departamento e da organização na qual o gerente está inserido. Na visão de Sandberg (2000), as competências gerenciais se expressam a partir da articulação dos atributos individuais aplicados sobre as situações vividas pelo gerente em seu contexto.

Moura e Bitencourt (2004) entendem que a identificação dos atributos se torna fundamental para um estudo de desenvolvimento de competências gerenciais. Por outro lado, os critérios de demarcação desses atributos encontram-se vinculados às competências organizacionais e à cultura das empresas. Complementando, Bitencourt (2001) constatou que: 1) existe uma tipologia específica para a definição de *competência gerencial* em cada organização investigada; 2) a *competência gerencial* necessita estar, de alguma forma, relacionada com o negócio da empresa; 3) existe a necessidade de buscar o equilíbrio entre as práticas formais e informais nas organizações; 4) há uma carência no que se refere ao comprometimento das pessoas e à construção de uma visão compartilhada para que os resultados sejam efetivos; 5) observa-se a necessidade de se repensar a questão do autodesenvolvimento; 6) a aprendizagem organizacional pode ser uma estratégia efetiva para o desenvolvimento de *competência gerencial*, tendo em vista estimular pontos críticos nesse processo, como a questão da articulação, interação e abordagem coletiva.

Bitencourt e Barbosa (2004) declaram que pouca atenção tem sido dada a abordagens mais abrangentes, que privilegiam a formação da competência no trabalho ou em situações específicas vivenciadas pelas organizações. O esforço tem sido dado à pré-definição de competência, que serve para confirmar o modelo de competência do pesquisador em vez de as competências dos gerentes. Por outro lado, há uma dispersão significativa – apontada por Melo (1999) – na indicação das novas demandas e competências exigidas, demonstrando a inexistência de um modelo metodológico de referência.

4. DESIGN DO ESTUDO: A HISTÓRIA ORAL DE VIDA DOS GERENTES

A opção metodológica e técnica em uma pesquisa pressupõe o reconhecimento, pelo pesquisador, sobre a produção científica em torno do fenômeno em análise, para que se possa verificar as “lentes” e os procedimentos a partir dos quais se tem desenvolvido o estado da arte em torno da temática de interesse. Em estudo bibliométrico sobre competências em periódicos brasileiros e nos anais dos ENANPADs, analisando trabalhos publicados de 2000 a 2004, Ruas *et al* (2005) destacam a predominância da aplicação de um modelo ou conceito de referência a um estudo de caso ou situação, evidenciando o caráter prescritivo das práticas nesse campo. Brandão (2006), por sua vez, em outro estudo bibliométrico, analisou pesquisas empíricas sobre competências, publicadas no período de 1996 a 2004, em importantes periódicos brasileiros, das áreas de Psicologia e Administração. O autor demonstrou que a maioria dos estudos possuía um desenho de investigação do tipo *survey*.

Posteriormente ao estudo de Brandão (2006) foram identificadas nas publicações nacionais, além de estudos quantitativos (BRESSAN, *et al*, 2007; FERNANDEZ; FLEURY; MILLS, 2006), diversos trabalhos qualitativos (ANTONELLO, 2006; AZEVEDO, BITENCOURT, VACCARO, 2007; COMINI, KONUMA, SANTOS, 2007; MELLO; LEÃO; PAIVA JUNIOR, 2006) que, no entanto, utilizam desenhos metodológicos com dados exclusivamente contemporâneos, evidenciando uma lacuna no que tange à utilização de métodos historiográficos na investigação da formação de competências humanas e gerenciais.

Considerando esse conjunto de abordagens metodológicas e compreendendo haver uma lacuna na investigação sobre competências que observe sua diversidade no contexto do trabalho, Barbosa (2008, p.1, grifo do autor) vê a possibilidade de “construção de modelos de competência com características *setoriais* ou por categorias profissionais [que permitam] incorporar diferentes atores sociais”.

No que se refere aos aportes metodológicos desta pesquisa, a estratégia utilizada foi a *história oral de vida* (DUNAWAY; BAUM, 1996; MEIHY, 1996; THOMPSON, 2002; SOMMER; QUINLAN, 2002; ALBERTI, 2004), introduzida a partir da década de 1970 no Brasil, onde obteve maior significância a partir da década de 1990. Nos últimos anos é crescente o interesse dos pesquisadores de diversas áreas por trabalhos que utilizam como fonte de coleta de dados a história oral (FENELON, 1996; ICHIKAWA; SANTOS, 2003). Trata-se de um método de pesquisa que faz uso da realização de entrevistas – com pessoas que, de alguma forma, participaram ou testemunharam acontecimentos – como meio de se aproximar do objeto de estudo (ALBERTI, 2004). A *história oral*, para Meihy (2002), está destinada também ao recolhimento de testemunhos, promovendo a análise de processos sociais e facilitando o conhecimento. Por meio da *história oral*, Freitas (2002) relata a possibilidade de interpretar e realizar reflexões a respeito do tema abordado na entrevista, fazendo uso do registro oral dos próprios protagonistas, levando à compreensão de trajetórias, eventos ou processos pessoais, além de produzir conhecimentos históricos e científicos. A sua aplicação, alertam Ferreira e Amado (2005), deve estar associada à teoria, para que seja possível a construção de reflexões que contribuam para a compreensão dos resultados obtidos.

A *história oral* pode se distinguir em *história oral temática* e *história de vida* (FREITAS, 2002). Quando realizada com um grupo de pessoas, sobre um assunto específico, é definida como *história oral temática*; mas quando o foco é a vida inteira do narrador, trata-se da *história oral de vida*. Meihy (2002) destaca que a pesquisa que trabalha com a história oral pode ser feita a partir de uma pessoa até um número elevado de entrevistados, salientando que a história oral é realizada de forma individual e não em nome de um grupo.

A estratégia da *história oral de vida* consiste no relato de um narrador sobre sua existência e acontecimentos vivenciados através do tempo (LANG, 1996). A característica peculiar da estratégia da *história oral de vida* incide sobre a postura do pesquisador com relação à história e às configurações sócio-

culturais, que privilegia a recuperação do vivido conforme concebido por quem viveu. O pesquisador deve ir além da simples história do fato, demonstrando interesse pela trajetória da memória dos acontecimentos até os dias contemporâneos. O conhecimento objetivo do passado não é suficiente para explicar o presente, é necessário acrescentar-lhe o conhecimento da percepção *presente do passado*. Esse *presente do passado* – expressão de Alberti (2004) – é, especificamente, a reconstrução da memória, aspecto cognitivo que estrutura e permite a compreensão da identidade. A *história oral de vida* possibilita reflexões sobre o registro dos fatos na voz dos próprios protagonistas. Os entrevistados entrelaçam símbolos e mitos com informação, e podem, tal como assinala Thompson (2002), fornecer informações tão válidas quanto as que possam ser obtidas de qualquer fonte humana.

Considerando a busca pela interpretação das experiências de vida e, a partir destas, a identificação de competências de gerentes *seniores*, a definição dos sujeitos teve como função delimitar o campo de investigação para privilegiar a compreensão teórica e o aprofundamento em torno do tema (SIERRA, 1998; ALBERTI, 2004). O grupo amostral envolveu gerentes *seniores* que trabalham em um mesmo ramo de negócios. A escolha da amostra foi intencional (SIERRA, 1998) e por acessibilidade. Esta técnica, implementada pelo acesso aos indivíduos a partir dos relacionamentos com o pesquisador, provoca a maior disponibilidade para falar de suas experiências e estimula a sua participação no processo.

Utilizou-se a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado para o levantamento do material empírico. O conteúdo do roteiro seguiu a descrição dos recursos pessoais de Boterf (2003), acrescido dos questionamentos sobre o *poder agir* (obstáculos institucionais) e o *querer agir* (aspectos motivacionais). Após cada recurso relatado pelos entrevistados, sem a preocupação prévia de classificação, buscou-se identificar outros recursos da mesma ordem e, fundamentalmente, investigar a forma de construção (aquisição) do recurso na trajetória de vida do gerente. A definição individualizada das competências, a expressão de significados embutidos nos depoimentos e a identificação dos recursos e saberes mobilizados na *competência-em-ação*, constituíram o núcleo central de informação das experiências dos sujeitos.

No que diz respeito ao esforço para a compreensão dos resultados, os fundamentos teórico-analíticos de Boterf (2003) foram seguidos na interpretação das descobertas empíricas, dada a perspectiva dinâmica e contextualizada da competência do profissional defendida pelo autor. Sua abordagem acerca da expressão e do desenvolvimento da competência encontra eco nas indicações da *história oral de vida* como estratégia de pesquisa, referindo-se ao contexto que envolve os fenômenos humanos e o processo histórico construído pelos sujeitos como aspectos importantes na análise da trajetória de investigação. Boterf (2003) argumenta que as competências são construídas pelos indivíduos no decorrer de suas experiências de vida, dentre as quais as vivências no trabalho e a atuação profissional.

Por fim, ressalta-se que a definição das competências nos núcleos individualizados, assim como a sua caracterização por meio do reconhecimento dos recursos ou saberes mobilizados, pressupõe a indicação de saberes tidos pelos *gerentes* como necessários frente às demandas do ambiente de negócios. Apontadas como referências objetivas e observáveis no seu contexto de trabalho, procurou-se definir as competências e os saberes de forma a resguardar a objetividade na interpretação. Brandão e Bahry (2005) orientam a esse respeito que a descrição de uma competência deve representar um comportamento ou desempenho, indicando o que se espera de um profissional; portanto, ser associada a uma ação objetiva. Além disso, tanto quanto possível, deve apontar as *condições* nas quais se deseja que o desempenho ocorra e os *critérios* que demonstrem o padrão de qualidade esperado na ação.

Um dos fascínios no desenvolvimento e na análise das entrevistas qualitativas é a aproximação ao vivido do entrevistado, às interpretações e *insights* que dele surgem ao resgatar as experiências de sua vida (ALBERTI, 2004). Por outro lado, este fascínio também provoca questionamentos acerca do risco a que se expõe a objetividade do trabalho científico quando fundamentado em interpretações subjetivas dos sujeitos que, por meio de uma memória biográfica, reconstróem suas histórias e lhes atribuem os mais diversos significados.

A análise dos resultados da pesquisa, então, partiu da organização das informações recebidas nas entrevistas com os gerentes *seniores*, de onde foi gerado o documento com as narrativas dos sujeitos. A síntese das informações biográficas, percepções e interpretações de cada um dos

entrevistados acerca de sua trajetória pessoal e profissional, remeteram à indicação das competências construídas ao longo de sua história de vida.

5. DESCRIÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO: HISTÓRIAS DE VIDA QUE REVELAM COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Neste tópico, apresentamos uma síntese dos relatos dos 04 (quatro) gerentes *seniores* (GS) que participaram da pesquisa. As narrativas revelam fatos e experiências vividas por eles à frente da gestão de uma organização. São relatos que expressam parte da *história de vida* dos sujeitos e as suas percepções acerca de como as experiências construíram suas competências para enfrentar determinados eventos. Esses relatos e interpretações constituem a base da metodologia de identificação e definição de competências gerenciais proposta no contexto deste estudo.

5.1 A diversidade de experiências construindo as competências do gerente – GS 1

O relato de *GS 1* sobre sua trajetória de vida chama a atenção pela diversidade de experiências e atividades por ele desenvolvidas ao longo dos seus 55 anos de idade. O gerente é casado e tem três filhos, sendo o segundo filho de quatro irmãos de uma família de origem alemã que, durante muito tempo, atuou no setor agropecuário e no comércio de equipamentos agrícolas. *GS 1* tem formação universitária incompleta e iniciou suas atividades profissionais ainda jovem, nos setores de comércio e de serviços.

Na década de 1970 foi chamado a administrar uma fazenda de sua família, permanecendo nesta atividade por dez anos, quando então decidiu buscar independência e autonomia profissional, abrindo um novo mercado ligado ao setor mecânico-agrícola. Mudou-se com a família para outro estado e lá permaneceu por dezesseis anos desenvolvendo atividades no ramo agrícola em diferentes lugares do país, obtendo reconhecido sucesso.

Ao longo de suas práticas precisou intervir em situações críticas relacionadas ao plantio e melhoria das condições de cultivo em regiões adversas do país. Ao mesmo tempo, via-se diante da necessidade de mostrar os resultados de seu trabalho e abrir novas frentes no mercado da área. Isso fez com que, cada vez mais, *GS 1* desenvolvesse seus próprios recursos e meios de ação profissional, ou seja, competências técnicas de implementação das atividades-fim e também voltadas ao marketing no seu setor de atuação.

Apesar de o reconhecimento sobre os projetos de mecanização agrícola que desenvolveu durante um bom tempo em todo o país, *GS 1* manifestava um desejo permanente de voltar a viver mais próximo de sua família e do seu local de origem, principalmente trabalhar em áreas litorâneas que muito lhe apraziam. Quando conseguiu realizar esta vontade, assumiu novamente a administração de outra propriedade da família, buscando alternativas para viabilizá-la diante dos investimentos que se faziam necessários em função do alto custo de manutenção.

Conforme o que relatou *GS 1*, experiências anteriores, resultantes de situações adversas e de oportunidades, serviram de base para aprimorar sua atuação como gestor de um negócio considerado bastante inovador. Especificamente, *GS 1* destacou que o fato de ter iniciado suas atividades profissionais ainda jovem, sempre “colocando a mão na massa” e “sabendo o que e como fazer”, ou seja, participando diretamente na execução dos serviços com seus funcionários, transformaram-se em um diferencial no mercado em que atua.

Muito desta sua forma de agir está relacionada às próprias percepções, autocrítica e análise do entorno e das práticas do mercado de prestação de serviços. Os resultados da prática gerencial de *GS 1* mostram o bom desempenho e o sucesso de sua gestão. O gerente demonstra características pessoais que expressam a busca da autoaprendizagem sempre associada à vontade de servir, a iniciativa, intuição e disposição para arriscar-se nos negócios ou trabalhos com os quais se envolve. Segundo *GS 1*, o seu modo de agir e a visão de negócio têm influência familiar, herança de seus pais, porém, a maior escola foram as diversas experiências de trabalho vividas anteriormente, influenciadas também por atitudes e formas de agir de outras pessoas que conheceu.

Para o *GS 1* a visão do gerente que deseja ter sucesso não pode estar restrita ao negócio sob sua direção, sendo fundamental reconhecer o contexto no qual o mesmo está situado e no cliente que precisa atender. Nesse sentido, destaca a importância de o relacionamento do gerente com a comunidade ao seu entorno, especialmente por atuar em serviços de turismo e lazer, estando atento às ameaças ou eventos que podem interferir na sobrevivência ou efetividade do negócio. Diante de reais adversidades enfrentadas na gestão, *GS 1* revelou ter agido de forma estratégica, atuando sobre o foco dos problemas e buscando apoio de pessoas e grupos com mesmos interesses. Esta forma articulada de agir, abrangendo a negociação e integração de objetivos mostra um perfil gerencial de um *gestor empreendedor*, pois sustenta este conceito às lembranças e resultados das próprias realizações ao longo da vida.

O entrevistado argumenta que alguns requisitos são necessários para que um gerente tenha sucesso, seja qual for o seu ramo de atividade: “ser apaixonado pelo que faz”; ter objetivos claros e saber como atingi-los; trabalhar com qualidade; participar diretamente das ações e saber arriscar, inovando sempre. Para *GS 1* suas atividades e realizações em diferentes fases e campos de trabalho são, ao mesmo tempo, a base e os resultados da aprendizagem ao longo da vida, incluindo as dificuldades, decepções e frustrações enfrentadas que serviram para aprender a corrigir os erros e a não repeti-los. *GS 1* acredita que “a melhor forma de aprender é perdendo”.

Na análise da história de vida do *GS 1* destacou-se a importância atribuída pelo gerente às situações vividas ao longo do tempo em práticas de trabalho e nas relações interpessoais. Como o próprio sujeito revelou, as experiências se tornam fontes de aprendizado que se aprimoram e resultam em novos saberes, os quais, por sua vez, só tendem a contribuir para aprimorar suas ações e, por consequência, desenvolver novas competências.

A aprendizagem gerencial depende de diferentes contextos e do que ocorre dentro deles, considerando-se os interesses dos sujeitos e à utilidade do que podem aprender diante das exigências impostas por uma nova situação de trabalho (MERRIAM; CAFFARELLA, 1991). A expressão e o desenvolvimento de competências, então, são processos inerentes e influenciados por contextos de aprendizagem, os quais determinam alterações nas atividades desenvolvidas pelo gerente e desafios no cumprimento de seus papéis e funções (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004). A narrativa da *história de vida* do gerente e a transferência dos saberes apreendidos em diferentes atividades e experiências reconhecem o contexto da aprendizagem como um contexto de eventos críticos que oferece espaço ao sujeito para desenvolver, expressar e reconstruir competências gerenciais.

5.2 Atributos pessoais como diferencial nas competências do gerente – *GS 2*

Uma infância feliz, caracterizada pelo contato com a natureza e a vida ao ar livre, fez com que *GS 2* desenvolvesse a preferência por viver em lugares afastados das grandes cidades. Nascido em uma família de origem italiana com atuação no ramo da construção civil, o gerente de 56 anos iniciou sua atividade profissional em uma área bastante diferente da tradição familiar: foi ser automobilista aos 13 anos de idade e seguiu a carreira por 30 anos.

Ao mesmo tempo em que atuava como corredor de automóveis, *GS 2* desenvolveu atividades como empresário de equipamentos esportivos e consultoria de empresas do ramo automobilístico. No início da década de 1990, aos 43 anos de idade, resolveu iniciar um novo caminho pessoal e profissional, estimulado, principalmente, pelo desejo de obter maior qualidade e tranquilidade em sua vida. De acordo com seu relato, o automobilismo, em um dado momento, passou a “afetar seu comportamento de uma forma que não lhe agradava”, estimulando o surgimento de alguns valores que o incomodavam e que não desejava que se tornassem orientadores de sua forma de ser e agir.

Percebendo essa situação e também influenciado por fatores mais racionais, *GS 2* resolveu dedicar-se a uma nova atividade: administrar um empreendimento próprio tendo como base as experiências profissionais anteriores e também como cliente e consumidor de determinados serviços. Para *GS 2* a sua vida como automobilista fez com que o seu modo de pensar, planejar e atuar na gerência de um negócio ocorresse como se estivesse projetando um “carro de corrida”. A ponto de alguns requisitos ligados à qualidade e até a “perfeição de um motor”, por exemplo, serem transpostos como metáfora para compreender suas expectativas em relação ao negócio que gerencia há 11 anos.

Uma de suas maiores preocupações em termos da prática gerencial encontra-se no respeito a valores substantivos relacionados à natureza e a preservação do meio ambiente, à individualidade de seus funcionários e clientes. Considera que a vida de sucesso de uma pessoa, em qualquer setor de atuação, tem total ligação com a forma como essa pessoa se relaciona com o ambiente, com as pessoas que o cercam e consigo mesmo. Tem uma visão holística do mundo que o cerca, por isso está permanentemente buscando “compreender a razão das coisas”.

GS 2 entende que tal postura diante da vida se expressa em suas ações, significando um diferencial do negócio que administra, promovendo o seu sucesso e a efetividade no mercado em que atua. Ao resgatar determinadas situações de sua *história de vida*, sustentou que a prática gerencial está exposta a eventos críticos, limitantes e restritivos, diante dos quais o gerente precisa ser persistente e acreditar na superação das dificuldades. Esse entendimento lhe confere tranquilidade e objetividade no enfrentamento das adversidades, uma vez que mantém a compreensão sobre a complexidade e sobre as lições que delas são tiradas sempre que enfrentadas.

O gerente ressaltou que, para ele, a persistência tem um sentido de desafio, de aventura, que o faz reconhecer-se também como *gestor empreendedor*. O modo como desenvolve suas atividades gerenciais é fruto de aprendizado constante, de dedicação e preocupação para que as coisas deem certo. Sob o ponto de vista das relações interpessoais procura estar sempre se atualizando, junto com outros profissionais, no próprio contexto do trabalho e com seus funcionários. Nesse aspecto, defende como requisito à gerência a motivação pelo que se faz e a postura de humildade. Essa característica, em particular, é associada por GS 2 a aprendizagem construída nos relacionamentos ao longo da vida. Ao rever sua trajetória acredita que, por ser “aberto e ter humildade para aprender”, conseguiu ter sucesso pessoal e profissional sem deixar de agir com profissionalismo, apesar das situações de improvisação que, muitas vezes, a prática da gerência requer.

Um destaque a ser feito no relato de GS 2 está na valorização das atitudes pessoais do gerente como fatores importantes para o sucesso nos negócios. Tradicionalmente, o perfil gerencial sempre foi associado a características de liderança. Não há, entretanto, uma relação direta entre os construtos: gerência e liderança não andam necessariamente juntas (ODERICH, 2005). Em contraposição a uma visão gerencial ultrapassada, baseada no autoritarismo e no controle, a gestão moderna dos negócios tem como prerrogativa uma atitude mais participativa e aberta dos gerentes. Espera-se que o gerente tenha uma atuação marcada por habilidades técnicas, conhecimentos articulados à função que desempenha, porém, articuladas a uma forte capacidade de lidar com pessoas, harmonizar interesses e estimular o desempenho na direção de objetivos comuns.

Na narrativa do GS 2 encontram-se descrições tratadas na literatura sobre o processo gerencial e o papel do gerente, preconizando-se um conjunto de características e qualidades individuais e intrínsecas ao indivíduo, como confiabilidade, integridade, honestidade, justiça, ética, capacidade de ouvir, sensibilidade às pessoas e situações, dentre outras (BENNIS, 1996; BOWER, 1999; ECHEVEST *et al*, 1999).

5.3 O gosto pelo risco e a racionalidade como expressões da competência do gerente – GS 3

A atração por assumir desafios e o entendimento de que empreender e gerenciar para o sucesso pressupõe seguir sempre um ideal, fez de GS 3, atualmente com 47 anos, um profissional sempre em busca de inovações na sua vida profissional e pessoal. Filho de família que sempre atuou no ramo da construção civil e produção de serviços, começou a trabalhar aos 18 anos de idade, realizando atividades diversas, de *office-boy* a controlador de custos de empresas.

GS 3 considera-se um gestor que gosta de criar, inovar na sua área de atuação, não importando se isso significa “fazer um clube, uma viagem, dar a volta ao mundo...”. Para ele a inovação na gestão surge de diversas fontes: uma notícia, uma dificuldade em algum setor e até uma tendência; empreender na gerência é algo que ocorre naturalmente, ao observar fatos do dia a dia ou conversar com outras pessoas. Do ponto de vista de realização pessoal, das atividades profissionais relatadas, GS 3 destacou um trabalho voltado ao esporte realizado com um grupo de pessoas por ele lideradas.

Aos 25 anos de idade conseguiu mobilizar o grupo e a própria comunidade, sem usar recursos familiares, mas sua capacidade de persuasão para 'vender' uma ideia, ou seja, para articular todos em torno do mesmo objetivo. Nesse sentido, entende que gerenciar pressupõe empreender: "algo que pode ou não gerar riqueza (lucro), mas que gera profunda satisfação".

O sucesso no gerenciamento dos negócios, para *GS 3*, tem como um dos fatores decisivos a credibilidade e a confiança na pessoa do gerente. Conforme a sua experiência, controlar e cumprir prazos de atendimento às demandas de clientes, fornecedores, colaboradores, enfim, responder com responsabilidade ao contexto de mercado no qual atua, são pré-requisitos para o sucesso da prática gerencial.

Além disso, o gerente revelou que uma boa gestão do negócio está submetida ao relacionamento do gerente com o cotidiano da organização, bem como com outros setores similares ao seu mercado. As relações com o contexto interno e externo promovem o conhecimento mais profundo da realidade, além de mobilizar os colaboradores/funcionários para os objetivos do negócio.

Sendo o setor que gerencia voltado à prestação de serviços, *GS 3* ressaltou que de nada adianta uma boa estrutura e aparelhamento "se não for oferecido o melhor serviço". Neste aspecto, argumentou que sempre buscou trabalhar a corresponsabilidade das pessoas, como forma de estimular sua motivação, não cobrando o serviço de qualidade apenas por ser o gerente de um empreendimento. Para ele é preciso que todos compreendam porque são solicitados a ter tal atitude e acreditar naquilo que se está fazendo, não cumprindo as ordens só porque alguém está "mandando".

Ao relatar suas experiências profissionais ao longo da vida, *GS 3* salientou que desenvolve sua prática gerencial com paciência e obstinação para fazer as coisas darem certo. Essas sempre foram características de sua postura no trabalho, aprendida principalmente com o seu pai. Por trabalhar em vários ramos de negócios e pela necessidade de articular interesses diversos, o gestor aprendeu que, mesmo diante de críticas, é preciso continuar acreditando e se empenhando, mobilizando as pessoas em torno dos projetos com a certeza de que está fazendo o melhor que pode fazer.

GS 3 ressaltou que para ter esta percepção precisou estar se autoanalisando, buscando se desenvolver e modificar seu modo de ser e adaptando-se às situações críticas que enfrenta nas atividades de gerenciamento. Em relação ao contexto externo, a prática gerencial deve se pautar nas demandas e características do mercado para o qual presta um determinado tipo de serviço. Salientou que o conhecimento do mercado e a clareza quanto ao foco do negócio que administra, orientam o gerente desde o tipo de serviço a ser prestado e seu público-alvo até a infraestrutura e os serviços a serem oferecidos.

Por fim, *GS 3* declarou que um gerente não pode agir de forma "intempestiva" no planejamento ou na gestão de um negócio. É preciso ter cautela na execução de um projeto, sem deixar de ser arrojado na sua proposta ou elaboração do projeto. É importante ser um gerente inovador, porém para isso precisa ter experiência ou se cercar de pessoas experientes naquilo que deseja realizar. A atitude realista na prática gerencial também é sentida como necessária frente às dificuldades que surgem; porém, "ao se trabalhar 'com o pior cenário' não significa ser pessimista". Pelo contrário, *GS 3* traz como lição de toda a sua história profissional que a persistência e a busca por um ideal é que mobilizam o gerente a realizar bem e a atingir a satisfação através das próprias ações.

5.4 A visão e a postura profissional na gestão construindo as competências do gerente – GS 4

A atuação gerencial do *GS 4*, de 35 anos de idade, tem como base a sua formação em administração de empresas que, segundo ele, contribuiu para que desenvolvesse atividades em diferentes áreas antes de fixar-se na gestão dos negócios da família. De origem italiana e sendo o caçula de cinco irmãos, *GS 4* também desenvolve, atualmente, atividades de representante comercial, em paralelo à administração de um empreendimento no ramo de hospedagem.

Em todas as experiências de trabalho, o gerente sempre teve como modelo o empreendedorismo de seu pai, já falecido, destacando a sua importância no próprio processo de amadurecimento profissional e no modo como entende a prática gerencial. *GS 4* sempre gostou de atividades que permitissem relacionar-se com pessoas, tendo atuado em diferentes ramos do mercado de serviços, sempre em funções gerenciais.

Por sentir a necessidade de viver mais próximo aos seus familiares, o gerente iniciou um negócio próprio no ramo de alimentos. Posteriormente, há cerca de seis anos, foi solicitado a assumir a administração do empreendimento da família com o objetivo de ampliar as atividades incorporando novos serviços.

O gestor destaca, na sua prática gerencial, a perspectiva inovadora das ações, retratada por ele como uma herança de seu pai que o ajudou a desenvolver perspectivas e a visão sobre a continuidade dos negócios sob seu gerenciamento. Buscando administrar tecnicamente o negócio, *GS 4* destaca a adoção de estratégias de ação junto ao contexto do empreendimento, promovendo parceiras e atendendo as demandas de consumidores de forma compartilhada a outros serviços da comunidade onde está instalado. Na opinião do gestor, este tipo de prática promove a convivência harmoniosa com clientes e com o ambiente que envolve a organização (seus *stakeholders*), aspectos importantes a serem considerados na prática gerencial.

Outra questão apontada por *GS 4* como requisito à prática da gestão é a constante preocupação com o aprimoramento do negócio, especialmente no setor de serviços. Acredita que quando o gerente demonstra vontade e propõe melhorias, a empresa passa a “olhar para frente”, agregando novos valores, fortalecendo a imagem e, conseqüentemente, consolidando a cultura organizacional.

Por outro lado, ao lembrar certas fases de sua atuação como gestor, *GS 4* revelou certa inquietação ao viver a rotina do empreendimento que administra. Considera, nesse sentido, a relevância do gerente acompanhar o cotidiano do trabalho, mas sem deixar de estar aberto para desenvolver outras atividades e aproveitar oportunidades externas. Tal postura é por ele justificada por ser uma pessoa ativa e ter vivido experiências mais dinâmicas que a pura gerência.

Nessa perspectiva, *GS 4* relatou o seu estilo gerencial, destacando elementos que acredita serem a base para que se tenha sucesso na gestão de qualquer tipo de negócio. Em sua opinião, todas as pessoas inseridas em um contexto produtivo, indiscriminadamente, são as maiores responsáveis pelo sucesso ou insucesso do mesmo. Por pensar assim, conta que no empreendimento que gerencia procura estabelecer um relacionamento baseado na participação, reconhecendo a capacidade e a criatividade das pessoas, valorizando-as, ouvindo suas sugestões e opiniões. O gerente enfatizou que esta sempre foi sua postura nas empresas onde trabalhou anteriormente e junto às equipes que estiveram sob seu comando. Esta forma de administrar, para ele, se reflete na satisfação dos clientes e na qualidade dos serviços prestados.

A “filosofia” ou “modelo” de administrar estão, segundo *GS 4*, ligados ao seu modo de ser e também à formação na área de Administração, sem deixar de lado o aprendizado em trabalhos anteriores. Outro aspecto está no convívio do gerente com o grupo de trabalho, favorecendo a identidade e o fortalecimento de uma cultura de comprometimento por parte de todos. Na contrapartida desta visão, *GS 4* não deixou de falar das situações críticas enfrentadas pelo gerente, relatando vários eventos que ele próprio viveu à frente do negócio que hoje está administrando.

Em termos de problemas com a prestação de serviços, é importante ao gerente estabelecer empatia, se colocar no lugar do cliente – como sendo o próprio cliente – para ter maior clareza sobre como resolver ou encaminhar as soluções diante de determinados eventos. Nesse aspecto, advoga que o gerente precisa desenvolver habilidades, estar aberto à aprendizagem, buscar conhecimentos formalizados, mas também aprender com outras pessoas e com os próprios erros. Para tanto é preciso ter humildade, bem como reconhecer seus méritos diante de situações que consegue dominar. Para ele é através do erro que mais as pessoas podem aprender: “é preciso a definição de alguns parâmetros de comparação que irão mostrar se as suas posições são próximas ou não da realidade, o que fará que ‘comece’ a diminuir sua margem de erro”.

6. PROPOSTA METODOLÓGICA PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A proposta metodológica a seguir surge da necessidade de superação das abordagens instrumentais de competências que utilizam listagens genéricas e descontextualizadas de recursos e atributos, inadvertidamente, por vezes denominados competências. A sistematização da metodologia é originária das seguintes fontes:

- a) do referencial teórico-crítico, coordenado pela corrente francesa, acerca de competências profissionais;
- b) do traslado teórico de elementos conceituais da teoria do empreendedorismo para a ampliação do espectro de teorização sobre competências gerenciais;
- c) da experiência reflexiva promovida, ao pesquisador, pela pesquisa qualitativa;
- d) da possibilidade de identificação de competências dos gerentes por meio da interpretação discursiva presente nas narrativas orais de vida;
- e) do entendimento de que as competências – reflexos de contextos e eventos individualmente percebidos – não constituem um estoque de atributos ou somatório de recursos, mas residem na arte de mobilizá-los.

Ainda que o estudo central para o desenvolvimento dos passos a seguir tenha utilizado a estratégia da *história oral de vida*, acredita-se que a proposta possa ser analisada, como possibilidade aberta à crítica, por investigadores que utilizam diferentes estratégias de pesquisa qualitativa, principalmente, a etnografia, o estudo de caso qualitativo, a pesquisa-ação participante, a *grounded theory* e o método clínico. Da mesma forma, também as pesquisas que trabalham com técnicas de análise do material empírico, como análise do discurso e análise de narrativas, poderiam beneficiar-se da sistematização aqui proposta. O substrato fundamental ao uso desta metodologia reside, portanto, no discurso e nas diferentes formas de categorização permitidas pelo fenômeno discursivo.

Sem a pretensão de constituição de passos prescritivos, a seguir são apresentadas as etapas – desprovidas do conteúdo do discurso inerente ao estudo original – abstraídas a partir da análise e da interpretação do estudo realizado com os gerentes *seniores* de um mesmo setor de trabalho e suas narrativas historiográficas.

Etapa 1 – Categorização exploratória:

Fase analítico-interpretativa, comum às estratégias e técnicas qualitativas. Neste momento, busca-se a formação provisória de agrupamentos genéricos de competências. Trata-se de grandes categorias, a serem constantemente revistas, tais como: *competências relacionadas ao setor e seu contexto*; *competências relativas à gestão do negócio*; *competências relativas às características pessoais do gerente*.

Etapa 2 – Elaboração da Matriz de Experiência Individual:

Sistematização dos dados em um instrumento capaz de auxiliar no ordenamento e na explicitação dos conteúdos de cada uma das entrevistas.

MATRIZ DA EXPERIÊNCIA INDIVIDUAL				GERENTE:
Categoria de Competência:				
Núcleo de Competências	Definição das Competências	Significados Construídos pelo Gerente	Recursos Mobilizados/ Identificados	Formas de Aquisição das Competências

Etapa 3 – Construção dos Núcleos de Competências:

No cerne das *matrizes de experiência individual* estruturaram-se os núcleos centrais de informação, em consonância com as especificidades e objetivos do estudo, denominados *núcleos de competências do gerente*. Estes *núcleos* agregam elementos que caracterizam o conjunto das competências de cada gerente estudado, definidas e sistematizadas segundo as percepções e interpretações dos sujeitos sobre sua trajetória profissional e sobre sua atuação gerencial.

Etapa 4 – Definição das Competências de cada Gerente:

Na primeira coluna da Matriz são definidas as *competências identificadas* e os *discursos* de cada um dos gerentes estudados, elaboradas com base no resgate e nas percepções acerca de

sua trajetória profissional e das experiências à frente do setor de atuação. Ou seja, uma *definição das competências sob uma perspectiva dinâmica*, expressas em um contexto – a abordagem da *competência em ação*.

Etapa 5 – Interpretação dos Significados Construídos pelo Gerente:

Na segunda coluna são apresentados depoimentos extraídos das falas dos gerentes, que expressam os *significados por eles construídos em torno das competências identificadas*, servindo de suporte à interpretação.

Etapa 6 – Identificação dos Recursos Associados às Competências:

Exclusivamente após priorizar a definição das competências – a unidade em si da competência – torna-se possível desmembrar cada competência em seus recursos ou atributos. Trata-se da denominação e da classificação dos recursos mobilizados na manifestação de cada uma das competências definidas. Ou seja, os *saberes, os saber-fazer, as aptidões, qualidades e recursos emocionais* mobilizados para responder eficazmente às demandas inerentes ao negócio. Esta etapa é necessária somente para a prática da gestão de competências.

Etapa 7 – Identificação da Forma de Aquisição das Competências Gerenciais:

A prática da gestão de competências vai exigir também a inclusão – junto aos recursos – da *origem constitutiva de cada atributo gerencial*, ou seja: grupos de socialização, experiência anterior ou atual, formação inicial ou contínua e educação formal.

Etapa 8 – Elaboração da Matriz de Experiência Coletiva:

Com base no processo de aproximações sucessivas dos conteúdos das matrizes de experiência individual dos gerentes estudados, elabora-se a *matriz de experiência coletiva*. Esta matriz final não reside em síntese, mas é resultante do processo analítico, crítico e reflexivo do pesquisador na definição das competências.

MATRIZ DE EXPERIÊNCIA COLETIVA					
Categoria de Competência:		Identificação dos Gerentes			
Núcleo de Competências Coletivas	Definição das Competências Gerenciais	G1	G2	G3	G4

A proposta metodológica aqui apresentada resultou da interpretação sobre o material empírico gerado do estudo com os Gerentes *Seniores*, cujas narrativas de história de vida, analisadas na perspectiva dos aportes teóricos de identificação, construção e desenvolvimento de competências, tornaram possível sistematizar passos e procedimentos para reconhecer atributos que caracterizam e justificam muitas das práticas gerenciais cotidianas. Sem ousar propor que a referida metodologia seja a solução para os estudos da competência, acreditamos que pode contribuir para uma compreensão mais profunda do tema, pois que resulta do alinhamento entre o significado que a história do sujeito tem para si mesmo e a interpretação do pesquisador pautada em uma visão dinâmica da ação e da expressão da competência do gerente a qual, por sua vez, se constrói a partir de suas experiências e do enfrentamento às situações críticas ao longo de sua vida.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo desenvolveu-se na confluência entre uma teoria da competência e uma estratégia de pesquisa, ambas de cunho interpretativo. O centro da proposta desenvolvida – metodologia de identificação de competências – reside na compreensão de que competências não constituem um estoque de atributos ou somatório de recursos, mas residem na arte de mobilizá-los.

A visão de Sandberg (2000) de integração entre indivíduo e ambiente na pesquisa gerencial e a perspectiva de Boterf (2003) de competência profissional contextualizada, encontraram adequação epistemológica na abordagem da *história oral de vida*, também preocupada com o contexto que envolve os significados construídos pelos sujeitos. O relato das experiências dos gerentes e do aprendizado por elas gerado ao longo de suas vidas, submetidos à interpretação com base em uma abordagem dinâmica da competência, permitiram às pesquisadoras sistematizar um caminho metodológico que objetiva a descrição dessa competência, os seus modos de expressão e formação e o significado para o sujeito. Nesse sentido, é possível dizer que os gerentes *seniores*, através do relato de sua história, possibilitaram a identificação e a reflexão sobre os processos históricos que envolvem o desenvolvimento das competências humanas.

O método da história oral possibilitou aos gerentes, portanto, ressignificarem momentos da sua vida em que as competências foram engendradas. Neste estudo, método e tema caminharam juntos, adquirindo contornos de coerência epistemológica. No entanto, acredita-se que a proposta final aqui delineada possa ser utilizada por pesquisadores que utilizam outros métodos de pesquisa de natureza qualitativa ou que se definam por abordagens mistas de investigação.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 2.ed. (rev. e atual.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- ANTONELLO, C. S. Em análise uma estratégia para o desenvolvimento de competências gerenciais. *In*: EnANPAD. 30., 2006, Salvador/BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- AZEVEDO, D.; BITENCOURT, C. C.; VACCARO, G. L. R. Competências do coordenador de voluntários: um estudo exploratório em organizações da sociedade civil de Porto Alegre. *In*: EnANPAD. 31., 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.
- BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Competências: da Experiência Organizacional à Proposta Setorial e/ou por Categorias Profissionais: Um Estudo de Modelos no Brasil. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas. *In*: EnANPAD, 15., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. *In*: BITENCOURT, C. *et al* (Org). **Gestão contemporânea de pessoas**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BITENCOURT, C. C.; GONÇALO, C. R. A consolidação de competências com base em práticas informais: uma opção estratégica na ação organizacional. *In*: EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Editions d'Organization, 2000.
- BOTERF, G. **Construir les compétences individuelles et collectives**. Paris: Editions d'Organization, 2001.
- BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- BOWER, M. **Talento para liderar**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. *In*: EnANPAD, 30., 2006, Salvador/ BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Brasília, **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p.179-194, Abr./Jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *In: EnANPAD*, 23., 1999, Foz de Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

BRESSAN, V. G. F.; SILVA, S. M.; DIAS, A. M. R.; GROCHOWSKI, S. D. A influência da gestão de pessoas por competência no índice de rentabilidade de uma instituição financeira. *In: EnANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro/ RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

COMINI, G. M.; KONUMA, C.; SANTOS, A. L. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *In: EnANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro/ RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

CARLTON, R. B.; HOFER, C. W.; MEEKS, M. D. The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. 1998. **Annual International Council for Small Business Conference**, Singapore. Disponível em: <<http://www.saber.uca.edu/research/1998>> Acesso em 29 mar. 2005.

CUNNINGHAM, B.; LISCHERON, J. Defining entrepreneurship. Milwaukee, **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, p.45-61, January, 1991.

DUGUÉ, E. A lógica da competência: o retorno do passado. *In: TOMASI, A. (Org.). Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papyrus, 2004.

DUNAWAY, D. K.; BAUM, W. K. **Oral history: an interdisciplinary anthology**. 2.ed. Walnut Creek: AltaMira Press, 1996.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ECHVEST, S. *et al.* Perfil executivo no mercado globalizado. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, Maio/Ago. 1999.

FENELON, D. R. História oral: muitas dúvidas, poucas certezas, uma proposta. *In: MEIHY, J. C. S.B.(Org.) (Re)introduzindo a história oral no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1996.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.

FERREIRA, M. M.; AMADO, J. (Org.). **Usos & abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. São Paulo, **RAE Light**, v.7, n.3, p.3-7, JUL./SET. 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. São Paulo, **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.44-57, janeiro/março 2004.

FREITAS, S. M. **História oral: possibilidades e procedimentos**. São Paulo: Humanitas, 2002.

GEFFROY, F.; TIJOU, R. **Le management de compétences dans entreprises européennes: le différents approches**. Paris: INSEP Consulting Éditions, 2002.

GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. *In: EnANPAD*, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

HILLAU, B. De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet. *In: MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, S. La compétence, mythe, constuction ou réalité?* Paris: L'Armattan, 2000.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Vozes da história: contribuições da história oral à pesquisa organizacional. *In: EnANPAD*, 27., 2003, Atibaia. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

JOHNSON-HUNTER, P. Educational experiences of habitual entrepreneurs. 2004. 126f. **Dissertation** (Doctor of Philosophy) – School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word, 2004. (ProQuest Information and Learning Company).

- LABRUFFE, A. **Mesure des compétences**. Paris: AFNOR, 2003a.
- LABRUFFE, A. **Management des compétence**: construire votre référentiel. Paris : AFNOR, 2003b.
- LANG, A. B. S. G. História oral: muitas dúvidas, poucas certezas e uma proposta. *In*: MEIHY, José Carlos S. B. (Org.) **(Re) introduzindo história oral no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1996. p.33-47.
- LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des competence**. Paris: édition d'Organization, 1996.
- MAN, T. W.Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v.8, n.3, p.235-254, September 2000.
- McCLELLAND, D. C. Characteristics of successful entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, 1973.
- MEIHY, J. C. S. B. **(Re)introduzindo a história oral no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1996. (Série Eventos).
- MEIHY, J. C. S. B. **Manual de história oral**. 4.ed. (rev. e ampl.). São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 47-69, out./dez. 2006.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood**: a comprehensive guide. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- MONTMOLLIN, M. La compétence dans le contexte du travail. *In*: MINET, F., PARLIER, M., WITTE, S. **La Compétence, mythe, constuction ou réalité ?** Paris: L'Armattan, 2000.
- MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. A. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. São Paulo, **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 18, jul./dez. 2004.
- MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE – eletrônica**, v.5, n.1, Art.3, jan./jun.2006.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. *In*: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PEREIRA, J. S. F. O Modelo de competência: a gestão da força de trabalho segundo o sexo. *In*: EnANPAD, 30., 2006, Salvador/ BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.
- REIMBOLD, M. F. ; BREILLOT, J. M. **Gerér la compétence dans l'entreprise**. Editions L'Harmattan: Paris, 1995.
- ROSA, A. P.; DAL CORTIVO, L.; GODOI, C. K. Competências profissionais: uma análise da produção científica brasileira de 1999 a 2004. Blumenau, **Revista de Negócios**, v. 11, n. 1, p. 77-88, jan.-mar. 2006.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *In*: EnANPAD, 29., 2005, Brasília/DF. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.1, p. 9-25, 2000.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. *In*: CÁCERES, L. J. G. (Coord.) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Prentice Hall, 1998.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SOMMER, B. W.; QUINLAN, M. K. **The oral history manual**. New York: Altamira. 2002.

THOMPSON, P. **A voz do passado**: história oral. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

ZARIFIAN, P. Compétence et organisation qualifiante en milieu industriel. *In*: MINET, F.; PARLIER, M.; WITTE, S. **La Compétence: mythe, construction ou réalité?** Paris: L'Armattan, 2000.

ZARIFIAN, P. **Le modele de la competence**. Paris: Éditions Liansions, 2001.