

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS SOB A ABORDAGEM DO *SENSEMAKING*

William Lucas Sprung¹
Christiane Bischof dos Santos²

RESUMO

O *sensemaking* é um ponto crucial no entendimento daquilo que faz sentido para o indivíduo, uma vez que quando conseguimos entender algo por conta de nossas vivências tudo fica de certa forma melhor compreendido. O presente trabalho pretende analisar e avaliar as entrevistas de colaboradores da Volvo do Brasil, especificamente na planta *Powertrain*, visando as competências individuais dentro de um ambiente produtivo, entendendo que existem etapas para o desenvolvimento das mesmas. A análise das entrevistas foi realizada através do software Atlas TI 8.1.29, onde foi possível, através dos códigos, criar uma rede network com conexões relacionando os fatores da pesquisa e nuvens de palavras. Foi possível estabelecer muitos fatores relacionados ao desenvolvimento do conhecimento desde a criação da equipe até o ponto em que foi identificado o alto grau de institucionalização do conhecimento. Ao passo que a pesquisa foi acontecendo, percebeu-se existem fatores que auxiliam ou ancoram em cada uma das etapas do ciclo de desenvolvimento do conhecimento.

Palavras-chave: *Sensemaking*; Conhecimento; Competências.

¹ Aluno do 9º período do curso de Engenharia de Produção da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2017-2018). *E-mail*: wsprung46@hotmail.com

² Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Professora dos cursos de Administração e Engenharias na FAE Centro Universitário. *E-mail*:christiane.santos@fae.edu

INTRODUÇÃO

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa (FLEURY; FLEURY, 2001). Em várias etapas do crescimento profissional, o indivíduo é direcionado para adquirir e desenvolver inúmeras competências e que sempre levam tempo e investimento, mas isso é feito para o benefício tanto do colaborador quanto da empresa.

Os conceitos sobre competências geralmente são apresentados em 3 dimensões, sendo elas conhecimento, habilidade e experiências vividas. As autoras Ruthers e Cunha (2008), complementam essa ideia com o fato de esses aspectos cognitivos, sociais, técnico e afetivo, propondo que competências são um conjunto de conhecimentos que adquirimos ao longo da vida.

Além de serem desenvolvidas, essas competências são melhor exploradas quando relacionadas com coisas que fazem sentido ao indivíduo, o Piaget (1966) traz a ideia da construção do conhecimento através da relação entre o indivíduo e um objeto.

Neste trabalho científico será apresentado uma análise sobre o desenvolvimento de competências individuais sobre a ótica do “Fazer sentido a”, que serão sugeridas a partir da investigação de entrevistas feitas por colaboradores da Volvo do Brasil.

1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo pretende conduzir uma avaliação aprofundada sobre o desenvolvimento de competências individuais no ambiente produtivo da Volvo do Brasil, mais especificamente na planta de *Powertrain*, localizada em Curitiba-PR.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender e discutir os aspectos do desenvolvimento de competências individuais da liderança no contexto produtivo.
- Conduzir um estudo qualitativo (*focus group* + entrevistas), onde serão avaliadas as percepções dos gestores.
- Avaliar e categorizar relatos em um modelo explicativo por meio de Análise de Conteúdo.

- Elaborar framework para a compreensão das características e etapas distintas presentes neste processo de desenvolvimento de competências.
- Elaborar artigo publicável.

2 **SENSEMAKING E SENSEGIVEN**

2.1 **SENSEMAKING**

Segundo Weick (1995), *sensemaking* pode ser entendido literalmente como *making sense*, com uma tradução livre “Fazer sentido”. Dessa forma, pode-se entender que o momento do *sensemaking* é um estado inicial da criação do conhecimento em que aquilo que é proposto passa a ter uma fagulha de entendimento.

Weick (1995), sugere que se a organização estimula a aprendizagem de um grupo de indivíduos buscando uma melhor compreensão, entendimento e direcionamentos, então ela está desenvolvendo o *sensemaking* daquele grupo. Por outro lado, ao mesmo tempo o indivíduo está sendo estimulado ele também está criando expectativas do mesmo e quando a atividade não é atendida ela é interrompida, o que mostra que o *sensemaking* está ligado diretamente com o controle de expectativas e de entendimento da interrupção. Ainda, a influência conjunta de expectativas e interrupções sugere que o *sensemaking* será mais ou menos um problema na organização, dependendo da adequação dos roteiros, rotinas e atividades realizadas.

O “fazer sentido” está ligado com o processo de aprendizagem do indivíduo, uma vez que o entendimento de um tema qualquer só ocorre quando existe uma assimilação por conta de um entendimento, comparação, adaptação e acomodação (PIAGET,1993).

2.2 **SENSEGIVEN**

Giola e Chittioedi (1991), trazem a ideia do *sensegiven* como sendo aquele líder que pensa de forma estratégica como influenciar os seus *sensemakings*, sendo o detentor daquele conhecimento o caminho que ao ser ver é o mais correto para a organização. Contudo, esses influenciadores devem nortear este caminho para que os *sensemaking* consiga em dado momento se tornarem *sensegivens*. Adicionando a isso, os autores comentam que existem um processo cíclico entre o conhecimento que os *sensegivens* proporem aos *sensemakings*, por conta de que existe a necessidade de que o as atividades sejam realizadas sem interrupções e expectativas que sejam entregues,

dessa forma a estratégia de como adaptar e conduzir as atividades está diretamente ligada ao papel do *sensegiven*.

Maltis (2005), complementa os autores Giola e Chittioedi com o fato de que é importante de se existir um papel de liderança vindo do *sensegiven* para como a organização dos *sensemakings*.

3 CICLO DO DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO

Para Patriotta (2003), o conhecimento adquirido é afetado por 3 importantes fatores:

- A história, em que o conhecimento vem das experiências vivida e aprendizagem no tempo.
- O habito, após o conhecimento internalizado e institucionalizado tende-se a ser utilizado de formata automática.
- A experiência, em que o conhecimento se torna tácito.

Takahashi (2007) faz uma contribuição ao entendimento do mesmo, em que é necessário a utilização de ferramentas operacionais que Patriotta utilizou em seus estudos sobre aprendizagem organizacional, sendo elas: o tempo, a interrupção e a narrativa.

Como Takahashi (2007) comenta que o tempo é o fator de tornar-se social, a perspectiva histórica que permite o indivíduo de entender as novas situações daquele momento e começara a aceitar o novo meio em que foi inserido.

Segundo Takahashi (2007) a interrupção está ligada com o fato da descontinuidade da ação e com a possibilidade da observação do momento em que a ordem foi recomposta. Desta forma a processo começa a permitir o entendimento e a internalização do conhecimento, tornando o conhecimento adquirido em conhecimento tácito.

Por fim, Takahashi (2007) propõe que a narrativa é o estoque dos conhecimentos tácitos adquirido dando a possibilidade de externalizar em forma de experiências. Neste ponto é onde a organização ou o grupo se torna referência e modelo para ser seguido e também é o momento em que o *sensemaking* começa a se tornar *sensegiven*.

Patriotta (2003), propõem um modelo de desenvolvimento do conhecimento como sendo “um ciclo de conhecimento baseado em processos recursivos de criação, utilização e institucionalização, levando à produção de resultados do conhecimento”. Neste modelo, o autor comenta que o modelo se desenvolve por 3 etapas: Fundação, Rotinas e experiências.

3.1 FUNDAÇÃO OU HISTÓRIA

Para Patriotta (2003), o conhecimento de fundação está ligado ao delineamento da organização, que relaciona a natureza do conhecimento organizacional à origem daquele conhecimento refletido na organização, ao projeto. Sendo assim, este é o momento em que existe a criação do conhecimento do grupo por conta da pouca institucionalização do conhecimento.

3.2 ROTINAS

Segundo Patriotta (2003), o conhecimento de procedimento, referente ao caráter rotinizado da ação organizacional em ambientes de trabalho consolidados. A partir deste momento o conhecimento está sendo utilizado e padronizado, mesmo tendo certas incertezas o grupo já o utiliza de forma automática e ao mesmo tempo ainda não totalmente concretizada por eles.

3.3 EXPERIÊNCIA

Para Patriotta (2003), o conhecimento de experiência, relativo a estágios mais maduros na trajetória evolucionária do conhecimento e organização. Este é o momento em que o grupo se torna referência por conta da alta institucionalização do conhecimento, também é o momento em que o *sensemaking* começa a se tornar *sensegiven* no conhecimento adquirido.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, qualitativo em que se desenvolve na análise de entrevistas que foram feitas no período entre os anos de 2016 a 2017 com alguns dos gerentes da planta *Powertrain*. Até o momento foram analisados em torno de 9 horas e 35 minutos de entrevistas transcritas.

4.1 FERRAMENTA DE ANÁLISE (ATLAS TI 8.1.29)

Estas análises foram feitas no software Atlas TI 8.1.29 na *versão Education license*. Este é um software de análise de dados qualitativos em que facilita uma

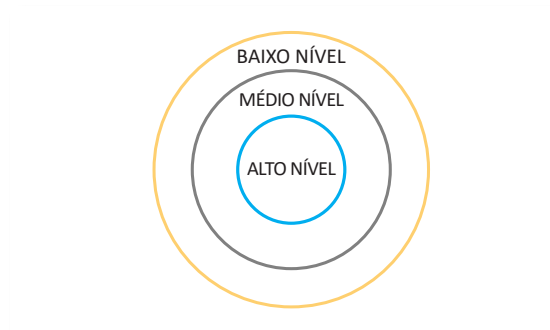
verificação de vários artigos e trabalhos científicos possibilitando o usuário criar alguns tipos diferenciados de análises como redes de network, nuvens de palavras das quais mais aparecem no artigo estudado, possibilita também a codificação de trechos que sejam importantes para o usuário e esses códigos podem ser utilizados para afunilar e selecionar as informações importantes para o estudo.

Segundo Bardin (2011) a inferência é a análise de conteúdo que recorre a indicadores qualitativos ou deduzir de maneira lógica um certo conteúdo, portanto toda a informação encontra deve ser inferida com cuidado e sempre ter um olhar crítico antes de utilizá-la.

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

Para a análise das competências sobre as nuvens de palavras geradas no software Atlas TI, a estratégia será analisar a densidade dessas palavras em 3 círculos sendo o mais periférico como sendo palavras que não foram comuns entre as análises tendo baixa importância de análise, o medial como tendo media importância de análise e o interno como tendo alto grau de importância. Desta forma, será possível identificar mais competências entre os diferentes estágios do desenvolvimento do conhecimento.

FIGURA 1 – Círculos de análise



FONTE: Os autores (2018)

5 ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados obtidos pelas análises das entrevistas foi necessário o desenvolvimento de uma rede *network* dos fatores identificados nas entrevistas que influenciam o ciclo do conhecimento organizacional dentro da Volvo do Brasil com o objetivo de visualizar quais fatores alavancam e quais atrapalham o desenvolvimento do conhecimento, e também nuvens de palavras dos códigos referentes aos níveis do

ciclo do desenvolvimento do conhecimento. Dessa forma, cria-se entendimento claro do porquê de cada uma das competências sugeridas uma vez que a missão e a visão da empresa têm forte influência sobre os colaboradores que fazem parte dela.

5.1 NETWORKS DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas transcritas disponibilizadas pela professora orientadora em que foram importados para o software Atlas TI, todos passaram pelo processo de codificação de pontos que se encaixavam e dialogavam com os objetivos desta pesquisa. Esses códigos foram dispostos em uma aba do software, em que ao longo das leituras outros códigos foram sendo inseridos, retirados e atualizados desta lista com o intuito de se obter um conjunto coeso de códigos.

Durante as análises foram definidos 43 códigos referente ao tema, sendo os seguintes:

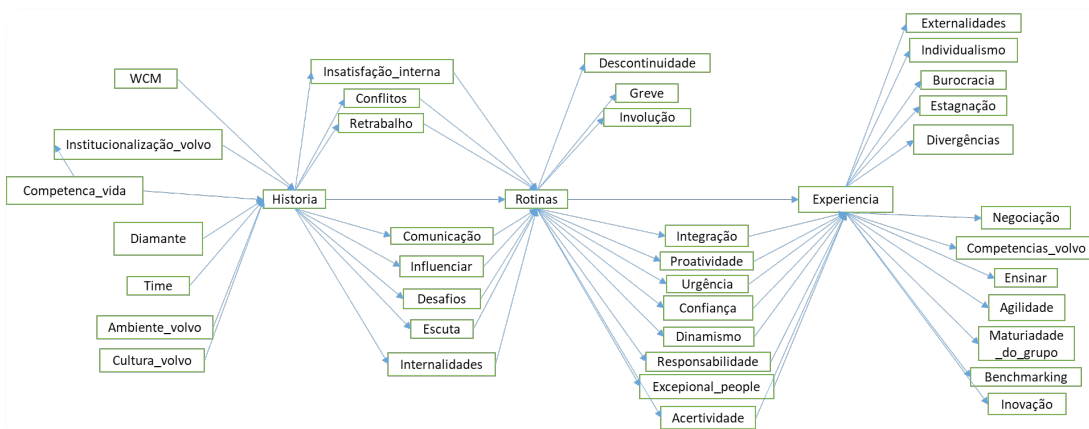
QUADRO1 – Códigos criados no *software* Atlas TI

Assertividade	Diamante	Insatisfação_interna
Agilidade	Dinamismo	Institucionalização_volvo
Ambiente_volvo	Divergências	Integração
Benchmarking	Ensinar	Internalidade
Burocracia	Escuta	Involução
Competência	Estagnação	Maturidade_grupo
Competencia_vida	Exceptional_people	Negociação
Competencia_volvo	Experiência	Proatividade
Comunicação	Externalidade	Responsabilidade
Confiança	Greve	Retrabalho
Conflitos	Historia	Rotina
Cultura_volvo	Individualismo	Time
Desafios	Influenciar	Urgência
Descontinuidade	Inovação	WCM

FONTE: Os autores (2018)

Tendo como a base as três etapas do ciclo do desenvolvimento do conhecimento organizacional demonstrado por Patriotta(2003) e identificando pontos que auxiliam e os que despromovem este desenvolvimento, os códigos do Quadro 1 foram dispostos em uma rede de *network* desenvolvida dentro do software Atlas TI. Na parte superior da imagem estão os códigos referentes aos pontos que despromovem o desenvolvimento e os na parte inferior são os que alavancam.

FIGURA 2 – Ciclo do desenvolvimento do conhecimento

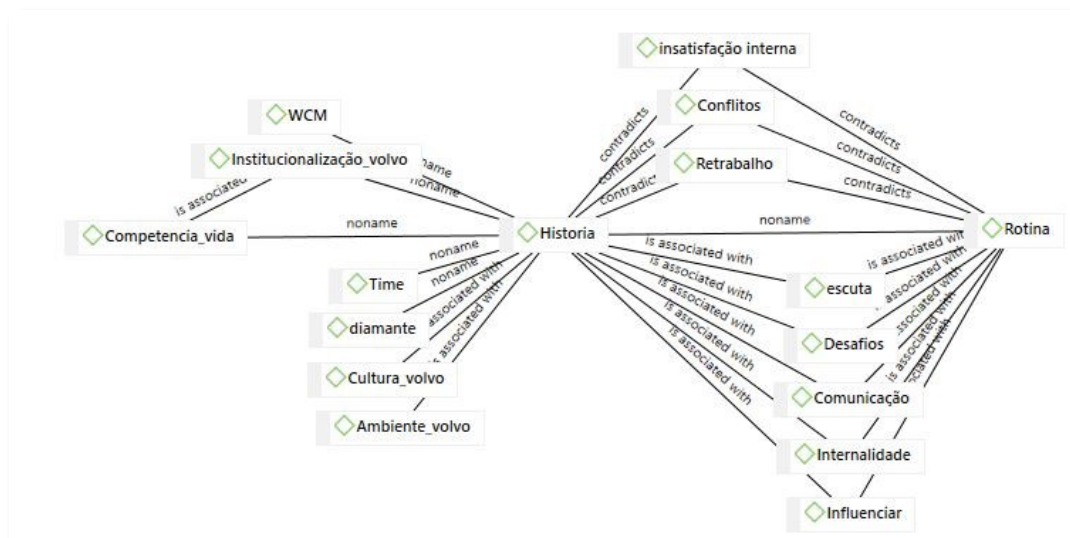


FONTE: Os autores (2018)

Fazendo uma análise da esquerda para a direita, pode-se construir uma sequência de entendimento de todos os fatores percebidos que afetam o ciclo do desenvolvimento do conhecimento. Para se ter uma melhor compreensão desta análise é necessário que separe a imagem em 4 sessões, sendo:

- 1ª sessão: fatores compreendidos como uma bagagem que os entrevistados traziam antes do início do seu trabalho na Volvo do Brasil e fatores que eles já estavam institucionalizados para eles.
- 2ª sessão: fatores que possibilitaram o desenvolvimento dos entrevistados e os grupos em que fazem parte ou que são líderes do ponto de início de criação do conhecimento até a compreensão do mesmo, e também os pontos foram compreendidos com âncoras do desenvolvimento.
- 3ª sessão: fatores que transformam aqueles entrevistados e seus grupos de apenas uma compreensão para a institucionalização completa, e também os pontos foram compreendidos com impeditivos do desenvolvimento.
- 4ª sessão: fatores que tornavam aqueles entrevistados e seus grupos referência para dentro e fora da organização, e também os fatores que não deixam o grupo evoluir.

FIGURA 3 – Ciclo do desenvolvimento do conhecimento



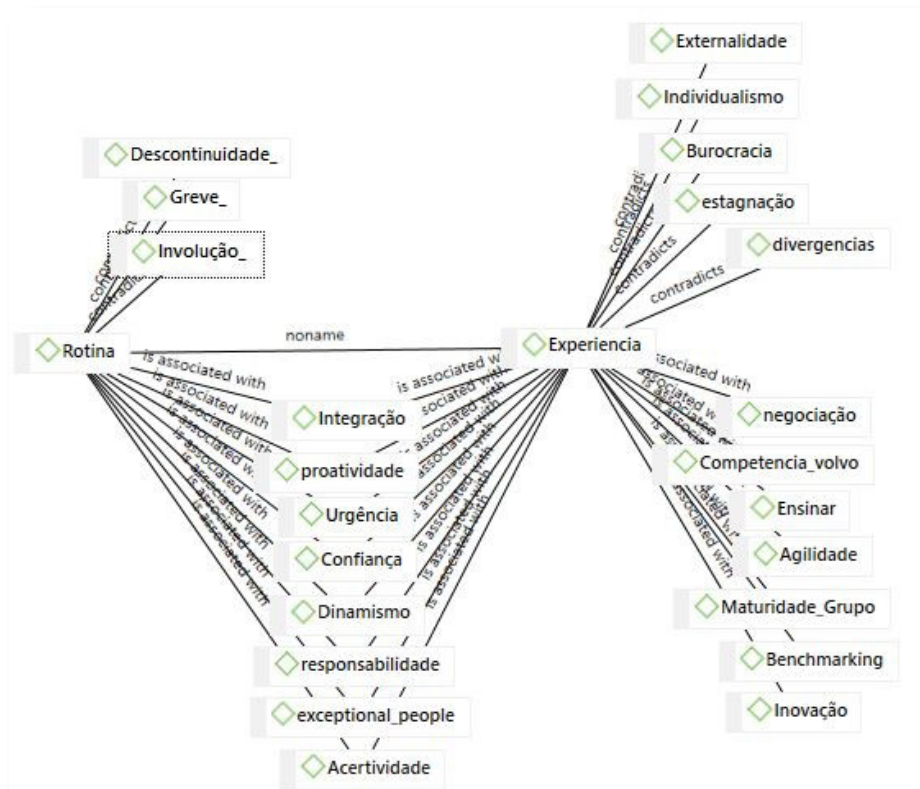
FONTE: Os autores(2018)

Sobre a 1ª sessão, os códigos identificados nas entrevistas são os seguintes: Competencia_vida, Institucionalização_volvo, WCM, Diamante, Time, Ambiente_Volvo e Cultura_volvo. Estes são alguns pontos que os entrevistados comentavam que sempre estavam trazendo suas experiências profissionais anteriores a Volvo do Brasil para atualizar ou sugerir mudanças internas nos processos da empresa, mas também todos tinham aspectos sobre da cultura e dos valores Volvo do Brasil muito forte em seus discursos. Contudo, esse conhecimento empírico que os entrevistados provem de experiências vividas e que pela vontade de crescimento interno dentro da empresa todos tentam ajudar dentro de seus conhecimentos. Segundo o autor Crozatti (1998), a cultura organizacional é entendida como um conjunto de crença e valores internos que são compartilhadas entre os colaboradores, mas neste sentido da análise ela está ligada com os conceitos da Volvo do Brasil que são apresentados de forma solida para o colaborador que egressa na empresa.

Na 2ª sessão, os códigos identificados como sendo os que alavancam da criação são comunicação, escuta, desafios e internalidades; e os ancoras são insatisfação_ interna, conflitos e retrabalho. Os códigos que se referem aos aspectos alavancam a criação do conhecimento organizacional foram identificados nas entrevistas num sentido mais de comunicação interna e externa entre outros setores, por conta de que quando os setores se ajudavam entre si criava-se uma sintonia entre eles e as atividades exigidas se realizavam com certa fluidez. Assim como comenta a autora Fígaro (2005), a comunicação interna dentro do ambiente empresarial é a compreensão da realidade do colaborador e também de suas atividades, também é uma força vital que

ajuda na fluidez do processo de aprendizagem e no processo produtivo. Os códigos que se referem a aspectos que ancoram a criação do conhecimento organizacional são relacionados a conflitos internos e a retrabalho, os entrevistados estavam sempre comentando de colaboradores que nunca assumiam suas responsabilidades e sempre estavam colocando a culpa de problemas em outros setores. Adicionando a esse ponto, Mamade (2014), comenta que conflitos internos são situações normais dentro de um ambiente e empresarial e deve ser visto como algo normal, mas quando a linha tênue do respeito é rompida deve-se então tomar providências para combatê-lo.

FIGURA 4 – Ciclo do desenvolvimento do conhecimento



FONTE: Os autores (2018)

Analisando a 3ª sessão os códigos identificados como sendo aqueles que transformam a compreensão do conhecimento são integração, proatividade, Urgência, confiança, Dinamismo, responsabilidade, exceptional_people, assertividade; e os impeditivos do desenvolvimento conhecimento são descontinuidade, greve e involução. Os códigos identificados como aqueles que transformam a compreensão do conhecimento em conhecimento institucionalizado estão relacionados ao clima organizacional do grupo, os entrevistados comentavam que a partir do momento em que o grupo está confiante e integrado funcionavam com eficiência e com responsabilidades

em que sempre estavam a um passo de serem referência na execução das atividades exigidas. Contudo, segundo Ferreira (2017, p. 55), “quando as pessoas estão satisfeitas e motivadas com o seu ambiente de trabalho, tendem a apresentar uma produtividade maior”, então o grupo sempre será produtivo quando o clima organizacional favorece o meio empresarial. Os aspectos identificados como impeditivos do desenvolvimento do conhecimento estão relacionados a descontinuidade de projetos e também a cultura organizacional de pessoas que estavam a mais tempo na empresa, em alguns dos entrevistados comentavam sobre o fato de que muitos projetos foram descontinuados porque já se sabia que aquele “projeto” não iria funcionar por conta experiência passadas. Adicionando a isso, Ferreira (2017, p. 19) comenta sobre a relação social apresentada por Maslow que “quando não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa pode se tornar resistente, antagônica e hostil com relação às pessoas que a cercam”, dessa forma esse ambiente sem uma boa relação entre os colaboradores pode ser um fator prejudica a implementação de novos projetos.

Na última sessão, os códigos identificados que tornavam o grupo “referência” são negociação, Competencia_volvo, Ensinar, Agilidade, Maturidade_grupo, Benchmarking e Inovação; e os que não deixam o grupo evoluir são Externalidade, Individualismo, Burocracias, estagnação e divergências. Os aspectos que tornam o grupo “referência” estão relacionados a maturidade do grupo, os entrevistados comentavam que a Fábrica da *Powertrain* era “referência” para as outras fábricas do grupo volvo e muitos gestores queriam entender o motivo pelo que a fábrica era eficiente, a resposta sempre era voltada para as competências do grupo e do bom trabalho que era feito. Como Slack (2015) apresenta o *benchmarking* como sendo uma ferramenta em que é utilizada quando empresas visitam outras empresas para visualizar a operação e tentar extrair pontos que sejam interessantes para a organização, e nesse caso a fábrica da *Powertrain* é considerada a fábrica que muitas empresas se espelham e a consideram como modelo para ser seguida.

Na opinião dos entrevistados sobre os aspectos que não deixavam o grupo evoluir estão relacionados a fatores externos da Volvo do Brasil, muitos deles comentaram sobre um ponto de estagnação por conta da satisfação profissional. Dessa forma, Agapito e Souza (2010) comentam que o colaborador que está satisfeito com o seu trabalho é produtivo até certo ponto e logo após um tempo começa a não ser produtivo por conta de não ter desafios ou por não ter motivações por parte da empresa, no caso do Volvo do Brasil alguns fatores internos como comentados acima como conflitos internos, insatisfação e fatores internos geram o entendimento da estagnação informada pelos entrevistados.

how ou Habilidade. Segundo Durant (1998), comenta o conceito de competência em 3 dimensões, sendo elas conhecimento, habilidade e atitude, o autor ainda comenta como a Habilidade como sendo um talento particular na prática. Isso mostra que nesta etapa o indivíduo geralmente deve apresentar facilidade para realizar de atividades exigidas pelo gestor, facilitando a estratégia de montagem de um grupo coeso e ágil.

4.2.2 Rotina

FIGURA 6 – Nuvem de palavras – Código Rotina



FONTE: Os autores (2018)

Na área mais ao centro da nuvem de palavras que representa a maior densidade e com maior importância a palavra “gente” aparece 100 vezes entre os trechos selecionados, mostra que o foco em pessoas e no grupo continua sendo algo que permanece em comum entre os entrevistados.

Na área medial da nuvem de palavras que representam média densidade e média importância as palavras “como”, “Fazer” e “pessoas” aparecem respectivamente 37, 23 e 18 vezes, o que pode ser interpretado como sendo as competências *Know-how* de pessoas, comunicação ou trabalho em equipe. O autor Zarifian (1999), comenta que a comunicação no meio empresarial como sendo entrar em acordo com o próximo e com os objetivos organizacionais. Nesta etapa o indivíduo já está bem com o grupo e com os outros setores, muitos dos entrevistados falaram sobre os benefícios de poder trabalhar com os outros setores.

Dentro dos objetivos deste estudo, todos foram alcançados resultando numa perspectiva coerente com relação aos pontos apresentados pela pesquisa. Para atingir esses resultados, foi necessário a relação de interdisciplinaridade entre os conhecimentos desenvolvidos na academia e os textos base para se definir algumas sugestões de competências que os entrevistados apresentavam num senso comum sendo a principal “Foco em pessoas”, porém está é uma característica que colaborador da Volvo do Brasil desenvolve rapidamente dentro da organização. Além disso, foi possível encontrar outras competências secundárias como Trabalho em equipe, atitude, habilidade, comunicação, essas que complementam e podem ser efeito da competência principal.

As sugestões para futuros estudos seriam de visitar os entrevistados e mostrar os resultados deste estudo e avaliar a assertividade do mesmo, também poderia ser feita uma segunda rodada de entrevistas com questionamentos que buscassem outros pontos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

- AGAPITO, S. M.; SOUSA, F. C. de. A influência da satisfação profissional no absentismo laboral. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, Lisboa, v. 28, n. 2, p.132-139 dez. 2010
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, v. 10, n. 18, p. 42-60, maio/ago. 1998.
- DERVIN, B. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 2, n. 2, p. 36-46, dez.1998.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: CONFERENCE OF MANAGEMENT OF COMPETENCE – BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Reimpr. Rio de Janeiro : LTC, 2017.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, dez. 2001.
- FÍGARO, R. (Org.). **Gestão da Comunicação**: no mundo do trabalho, terceiro setor e cooperativismo. São paulo: Atlas, 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDI, K. Sensegiving in strategic sensemaking change initiation. **Strategic Management Journal**. Chicago, v. 12, n. 6, p. 433-448, set. 1991.
- GREENHALGH, T. Papers that summarise other papers (systematic reviews and meta-analyses). **British Medical Journal**, Londres, v. 315, n. 7109, p. 672, set. 1997.
- MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, Vancouver, v. 48, n. 1, p. 21-49, Feb. 2005.
- MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas familiares**: o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PATRIOTTA, G. **Organizational knowledge in the making**: how firms create, use, and institutionalize knowledge. United States: Oxford University, 2003.
- PIAGET, J. **O nascimento do raciocínio na criança**. 5. ed. São Paulo: El Ateneo, 1993.
- REYCHAV, I.; WEISBERG, J. Bridging intention and behavior of knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 14, n. 2, p. 285-300, July 2010.
- RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 109-112, jan./fev. 2008.
- SLACK, N. **Administração da produção**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. **Foundations for Organizational Science**. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, Catonsville, v. 16, n. 4, p. 409-421, Aug. 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.