

**MUDANÇA DE CONCEPÇÕES DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA
PROFISSIONAL: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE/ES**

RUBENS DE ARAUJO AMARO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
amaroeduc@yahoo.com.br

MUDANÇA DE CONCEPÇÕES DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA PROFISSIONAL: estudo fenomenográfico com agentes locais de inovação do SEBRAE/ES

1. INTRODUÇÃO

Boa parte dos estudos no campo da competência profissional costuma oscilar entre perspectivas que focalizam diferentes unidades de análise. Há aqueles que, tendo sua origem nos estudos da psicologia estadunidense (McCLELLAND, 1973), focalizam o indivíduo e, como decorrência, conceituam a competência como um conjunto de atributos individuais que se relacionam com o alto desempenho. Por outro lado, há estudos que definem a competência a partir da análise do conjunto de atividades ligadas às ocupações (LE DEIST; WINTERTON, 2005). Assim, a competência é definida como um conjunto de atributos requerido pelas funções desempenhadas pelos indivíduos. Há, ainda, estudos que, seguindo a tradição francesa (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), definem a competência como uma mobilização de recursos internos e externos ao indivíduo para enfrentar situações específicas em suas atividades laborais. No Brasil, muitos estudos se inspiram nessas diferentes tradições, definindo a competência como um conjunto de saberes em ação, que geram valor social para os indivíduos e valor econômico para as organizações (FLEURY; FLEURY, 2001), ou como um cluster de atributos individuais que afetam o desempenho do papel profissional a partir daquilo que os indivíduos entregam à organização (DUTRA, 2008).

Apesar das divergências nas escolhas das unidades de análise, o campo de estudo da competência tem sido dominado pela abordagem racionalista, que sustenta uma visão dualista e objetiva da realidade. Indivíduos e atividades são tomados como duas unidades de análise distintas, descritíveis e mensuráveis. Em decorrência dessa dicotomia, a competência dos profissionais é descrita ora como um conjunto de atributos individuais, ora como requisitos para o exercício de determinada atividade (SANDBERG, 2000; SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Visando a superação dessa dicotomia, Sandberg (2000) apresentou a fenomenografia como método para definir e descrever a competência humana nas organizações. Desenvolvida em meados dos anos 1970, na área de Educação, por um grupo de pesquisadores da Universidade de Gotemburgo (MARTON; SÄLJÖ, 1976), na Suécia, a fenomenografia é uma modalidade de pesquisa qualitativa, cujo objetivo é mapear e descrever as diferentes formas que indivíduos ou grupos experienciam os fenômenos à sua volta (MARTON, 1981). Essas maneiras diferentes de experienciar um fenômeno são chamadas de **concepções**. O conjunto de concepções identificadas e organizadas de maneira hierárquica – da superficial à mais profunda – é denominado de **espaço de resultados**.

Sandberg (2000) utilizou a fenomenografia para estudar a competência profissional de um grupo de engenheiros da Volvo, responsáveis pela otimização de motores. Foram identificadas três concepções diferentes que os engenheiros tinham sobre seu trabalho. Os achados da pesquisa mostraram que os atributos que constituem a competência (conhecimentos, habilidades e outros) são formados e organizados dentro das formas que o trabalhador concebe seu trabalho, ou seja, a concepção particular que um trabalhador tem do trabalho define quais atributos ele aciona e utiliza para desempenhar suas atividades.

Outros estudos fenomenográficos no campo da competência em organizações têm sido realizados fora do país (PARTINGTON; PELLEGRINELLI; YOUNG (2005); CHEN; PARTINGTON; WANG, 2008) e no Brasil (AMARO; BRUNSTEIN, 2013, 2014; BRUNSTEIN; HEIDRICH; AMARO, 2016). Contudo, pesquisas fenomenográficas nesse campo ainda são escassas no país, considerando que essa abordagem tenha sido apresentada por Barbosa e Rodrigues (2006) e Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013) como uma alternativa metodológica para descrever as competências. Para Cherman e Rocha-Pinto (2016),

essa escassez de estudos utilizando a fenomenografia decorre do pouco conhecimento dos pesquisadores a respeito da existência do método e suas possibilidades.

Apesar da baixa utilização da fenomenografia nos estudos organizacionais e, especificamente, no campo da competência, esse método tem sido largamente utilizado em outras áreas. Em geral, nesses estudos busca-se mapear as diferentes concepções de indivíduos e grupos do fenômeno estudado. Mann, Dall'Alba e Radcliffe (2007) destacam a importância de identificar as diferentes formas que um fenômeno é compreendido e vivenciado por determinados grupos. Para esses autores, o desenvolvimento profissional é marcado pela mudança de concepções mais simples para aquelas mais profundas de trabalho. Portanto, mudar uma concepção pode ser tão ou mais importante do que aprender um conjunto de habilidades.

Sandberg e Dall'Alba (2006) propuseram diálogos reflexivos como uma maneira de desenvolver a competência no trabalho a partir da mudança de concepções dos indivíduos. Ainda que alguns pesquisadores tenham proposto diferentes formas de promover mudanças nas concepções de trabalho das pessoas, há carência de estudos que identifiquem, empiricamente, os gatilhos que levam à essas mudanças. Esse artigo preenche essa lacuna a partir de uma pesquisa fenomenográfica realizada com um grupo de participantes do programa ALI - Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/ES.

O problema de pesquisa que orientou este estudo foi: como se dá a mudança de concepção de trabalho de agentes locais de inovação (ALI) e quais os impactos dessa mudança para o desenvolvimento de competências desses agentes? O objetivo central do estudo foi analisar o processo de mudança de concepções de trabalho de um grupo de ALI - Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/ES e sua influência no desenvolvimento de competências desses agentes.

Este artigo divide-se em cinco seções além desta introdução. A segunda seção apresenta a fenomenografia e seu potencial para o desenvolvimento da competência profissional. A terceira seção apresenta o percurso metodológico e o campo da pesquisa. Na quarta, são apresentados e discutidos os achados da pesquisa e, na última seção, são apresentadas algumas reflexões e implicações do uso da fenomenografia para o desenvolvimento da competência de profissionais.

2. FENOMENOGRAFIA E DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA PROFISSIONAL

A fenomenografia foi desenvolvida por estudiosos da Universidade de Gotemburgo, que tentaram responder à questão: por que algumas pessoas aprendem melhor do que outras? (MARTON; SÄLJÖ, 1976). Os estudos foram conduzidos por meio de sessões individuais com estudantes que foram convidados a ler um texto extraído de um livro. Os estudantes foram informados que, após a leitura, iriam participar de uma entrevista com o pesquisador para discutir seu entendimento do texto. A entrevista abrangeu também questões a respeito de sua experiência da leitura. Os resultados da pesquisa revelaram um número limitado de maneiras completamente diferentes de entender o texto (MARTON, 1994).

Interpretações diversas poderiam ser dadas às interpretações diferentes do texto, dependendo da perspectiva que se adotasse. O caminho que costumeiramente se toma é aquele que adota uma **perspectiva de primeira ordem**, ou seja, elabora-se um conjunto de sentenças a respeito das propriedades gerais da mente humana, de um lado, e/ou do contexto onde a aprendizagem se dá, de outro. Essa forma de estudar o fenômeno da aprendizagem assume a existência de uma realidade que está do lado de fora do sujeito esperando para ser descoberta. Assume-se que o texto lido possui um significado único que os alunos precisam descobrir. Dessa forma, opera-se uma divisão ao se estudar o fenômeno. Sujeito (alunos) e realidade (texto) são duas entidades distintas que podem ser estudadas separadamente (MARTON, 1981).

Contudo, os pesquisadores adotaram uma **perspectiva de segunda ordem**, pois buscaram compreender as diferenças de interpretação a partir da ação dos estudantes para compreender o texto, da sua experiência de leitura. Ao tomar a experiência de leitura do texto como ponto de partida, em vez do texto como tal, as diferentes compreensões apareceram não como um problema de entendimento de seu significado, mas como resultado de como os estudantes o experienciaram (MARTON, 2000).

As diferentes maneiras de compreender (experienciar) o texto foram chamadas de **concepções** (expostas na forma de categorias de descrição), que foram hierarquizadas (da mais superficial à mais profunda) dentro daquilo que os pesquisadores chamaram de **espaço de resultados**. Assim, esse espaço não apenas mostrou o número limitado de compreensões do fenômeno (texto), mas forneceu um instrumento para caracterização, em termos qualitativos, de como os alunos concluíram com menor ou maior êxito sua tarefa de aprender (MARTON, 1994).

Para os fenomenógrafos, aprender é uma mudança na capacidade de uma pessoa de experienciar algo no mundo. Isso equivale a tornar-se capaz de discernir certos aspectos de um fenômeno e ser capaz de mantê-los na consciência focal, simultaneamente. Discernimento e simultaneidade são, portanto, características-chave da aprendizagem de acordo com este ponto de vista (FAZEY; MARTON, 2002). Discernir significa que uma característica do mundo físico, cultural ou simbólico aparece para o sujeito, e é visto ou sentido por ele no contexto de suas experiências anteriores de algo mais ou menos diferente. Nesse sentido, a experiência do mundo não é apenas cognitiva, mas também sensível (STRATI, 2000). Destarte, não é possível discernir ou experienciar algo “como tal”. O discernimento ou experiência é sempre o discernimento da variação ou a experiência da diferença. A escuridão apenas pode ser experienciada como um contraste da luz vivenciada (ou imaginada). Não se pode experienciar uma cor qualquer sem experienciar as outras cores. Sem a variação das cores, a ideia de cor sequer existiria (MARTON; TRIGWELL, 2000).

O primeiro a perceber o potencial da fenomenografia para os estudos da competência profissional foi Sandberg (2000). Em sua revisão bibliográfica sobre o tema, percebeu que a maioria das pesquisas abordava o fenômeno da competência separando sujeito e objeto. Enquanto alguns estudos compreendiam a competência a partir da identificação de um conjunto de atributos dos indivíduos (abordagens orientadas para o trabalhador), outros buscavam identificar a competência a partir análise das atividades desempenhadas por esses indivíduos (abordagens orientadas para o trabalho).

A pesquisa fenomenográfica de Sandberg (2000) com um grupo de engenheiros da Volvo responsáveis pela otimização de motores buscou compreender, a partir do ponto de vista deles, a competência envolvida nesta atividade. O objetivo era compreender o que consistia a competência humana no trabalho. Para esse autor, sem tal compreensão, o desenvolvimento da competência não pode ser gerenciado de maneira eficaz. Os resultados da pesquisa apontaram para três formas diferentes de conceber (experienciar) o trabalho de otimização.

Esse estudo mostrou que a competência humana não é, essencialmente, um conjunto específico de atributos. Em vez disso, o conhecimento, as habilidades e outros atributos utilizados pelas pessoas para realizar o trabalho são precedidos por, e baseados em suas concepções do trabalho. São as concepções que criam, formam e organizam os atributos postos em jogo para realizá-lo. Em outras palavras, a concepção específica que o trabalhador tem do trabalho define qual competência ele desenvolve e utiliza para desempenhá-lo (SANDBERG, 2000).

Esta forma de descrever a competência pode ser vista como uma possibilidade de superação das limitações dos modelos racionalistas observadas por McKenna (1999). Esse autor mostrou que as descrições dos atributos da competência, que constituem esses modelos, tendem a ser abstratas e distantes da realidade de trabalho das pessoas, porque um atributo

assume o mesmo significado independentemente do contexto em que ocorre. Contudo, sob a abordagem fenomenográfica, as maneiras como os trabalhadores concebem seu trabalho criam e dão forma ao contexto em que os atributos adquirem significados específicos para o desempenho competente do trabalho (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Sandberg (2000), Sandberg e Dall’Alba (2006) e Sandberg e Targama (2007) afirmam que a variação no desempenho não está relacionada, em primeiro plano, a um conjunto específico de atributos detidos por aqueles indivíduos considerados mais competentes. Em vez disso, a razão pela qual algumas pessoas desempenham determinado trabalho melhor do que outras está relacionada às formas de conceber esse trabalho.

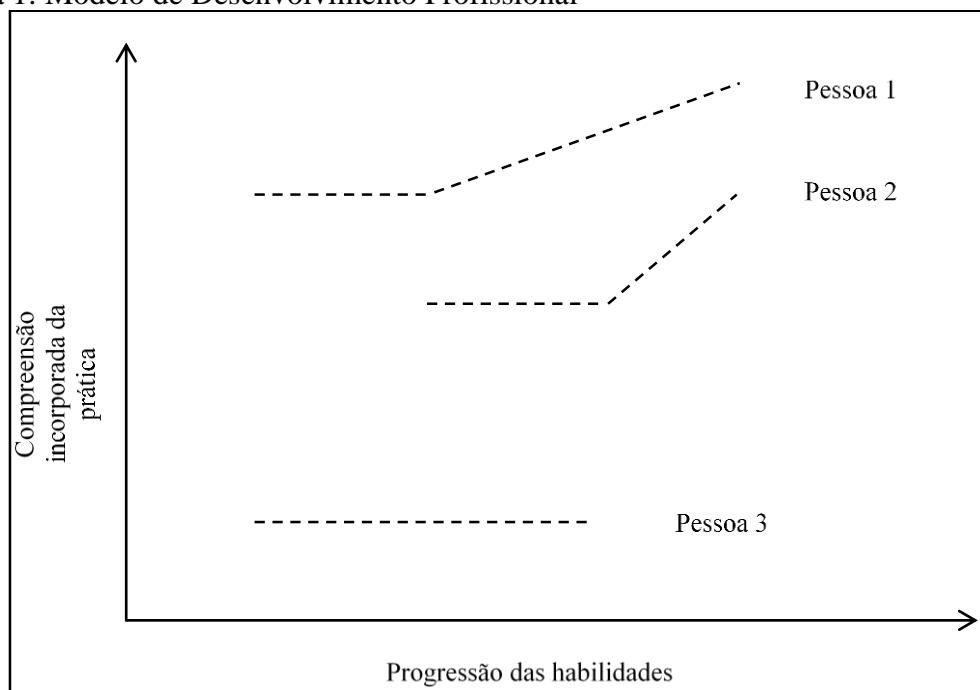
Tais evidências fornecem uma compreensão alternativa sobre como a competência profissional pode ser desenvolvida. Enquanto as abordagens orientadas para o trabalho e para o trabalhador consideram o desenvolvimento da competência uma aquisição de atributos, à luz da fenomenografia, a mudança nas concepções de trabalho torna-se a forma mais fundamental de desenvolvimento. Baseado nisso, Sandberg (2000) propõe duas formas de desenvolvimento de competência profissional: (i) mudar a concepção atual para outra concepção de trabalho; (ii) desenvolver e aprofundar as maneiras atuais de conceber o trabalho.

Essas duas formas de desenvolvimento podem ser mais bem compreendidas a partir dos estudos de Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007). Para esses autores, o desenvolvimento profissional costuma ser entendido como um processo gradual de passagem por estágios pré-fixados – do aprendiz ao *expert*. Nesse modelo, tornar-se um profissional mais competente significa dominar conteúdos cognitivos e repertórios de ação requeridos em cada etapa. A compreensão, nesse modelo, restringe-se ao domínio de determinados conteúdos.

Contudo, sob a perspectiva fenomenográfica, a compreensão (ou concepção) está imbricada em uma prática intersubjetiva que integra o saber, o agir e o ser. Essa compreensão incorporada costuma ser denominada como um desdobramento de um modo de ser profissional (DALL’ALBA, 2004; DALL’ALBA; SANDBERG, 2006; DALL’ALBA, 2009; SANDBERG; PINNINGTON, 2009). Nesse sentido, os profissionais não aprendem apenas conhecimentos e habilidades, mas são renovados ao longo do tempo enquanto vão se integrando às formas de ser o profissional em questão. Por isso, as diferentes formas de conceber uma prática profissional são fundamentais para a maneira como o indivíduo a desempenha e desenvolve.

Essa ideia forma a base do modelo de desenvolvimento profissional sob a perspectiva fenomenográfica, conforme proposto por Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007), mostrado na Figura 1, a seguir. Esse modelo apresenta algumas possíveis trajetórias de desenvolvimento. O eixo horizontal mostra a progressão das habilidades (atributos da competência). O eixo vertical representa as maneiras qualitativamente diferentes em que uma prática particular é compreendida e executada. A partir desse modelo, a aprendizagem é vista como um mover-se ao longo desses dois eixos dentro do contexto de uma prática específica. Isso pode significar: (i) Mover-se de uma maneira menos compreensiva para uma mais compreensiva de experienciar determinados aspectos da prática (eixo vertical), enquanto integra as habilidades correntes (eixo horizontal) dentro de uma nova forma de experienciar; (ii) Desenvolver níveis mais avançados de habilidades, enquanto os integra dentro de uma forma existente de experienciar; (iii) Uma combinação de ambos, isto é, desenvolver habilidades mais avançadas e maneiras mais compreensivas de experienciar sua prática. De maneira geral, os profissionais devotam a maior parte de seu tempo refinando uma compreensão já existente, o que provoca progressos consideráveis ao longo da dimensão horizontal com mudanças discretas na dimensão vertical.

Figura 1: Modelo de Desenvolvimento Profissional



Fonte: Adaptado de Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007)

Sandberg (2000), em consonância com esses autores bem como com os fenomenógrafos que propõem para a aprendizagem de conceitos e teorias (MARTON; SÄLJÖ, 1976; MARTON; TRIGWELL, 2000), assevera que o desenvolvimento de competências nas organizações é dependente da mudança de concepção ou do aprofundamento de uma já existente. Esse autor propõe os seguintes passos: (i) mudar o foco da identificação e descrição da competência de atributos para as concepções de trabalho sobre o trabalho; (ii) tomar as concepções como ponto de partida, posto que formam, desenvolvem e organizam os atributos em estruturas específicas de competência; (iii) o alvo a ser perseguido são as concepções de trabalho mais abrangentes e não os atributos; (iv) organizar encontros específicos entre os trabalhadores e seu trabalho, na forma de desafios ou problemas, como gatilhos de desenvolvimento à semelhança da prática reflexiva proposta de Schön (2000).

Embora Sandberg (2000) e Sandberg e Dall’Alba (2006) tenham proposto um conjunto de intervenções para desenvolver competência no trabalho a partir da mudança de concepções, não foram identificadas pesquisas empíricas que documentassem essas mudanças na literatura fora da área de Educação.

3. PERCURSO METODOLÓGICO E O CAMPO DE PESQUISA

Essa pesquisa é caracterizada como fenomenográfica, que é uma abordagem qualitativa cujo objetivo central é mapear as diferentes formas que os fenômenos podem ser experienciados, conceituados, compreendidos, percebidos e apreendidos pelos indivíduos (MARTON, 2000). A fenomenografia adota como pressuposto uma ontologia relacional, ou seja, sujeito e objeto não são tomados como duas entidades distintas. O objeto de estudo da fenomenografia não é o fenômeno em si, nem as estruturas cognitivas dos indivíduos. O foco da atenção é a relação entre os sujeitos e tal fenômeno (BOWDEN, 2005). Ao tomar como objeto de estudo a relação entre os sujeitos e o fenômeno, a fenomenografia focaliza a experiência desses sujeitos. Ao manter esse foco, assume que “a experiência é relacional, não é puramente objetiva, independente da pessoa, nem puramente subjetiva, independente do mundo” (MANN; DALL’ALBA; RADCLIFFE, 2007, p. 6).

O campo de pesquisa foi o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que já tem sido objeto de pesquisas no país. Neto e Teixeira (2014) buscaram mensurar o grau de inovação de 1.260 micro e pequenas empresas no Sergipe a partir de uma *survey*. Colbari (2014) realizou uma pesquisa qualitativa para analisar a cultura de inovação presente nas micro e pequenas empresas do Espírito Santo, atendidas pelo programa. Porém, os estudos realizados têm os processos de inovação como unidade analítica. A aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos agentes ainda não foram estudados.

Os sujeitos de pesquisa foram os 13 agentes locais de inovação, doravante denominados ALI, participantes do programa no ciclo 2014-2016. O grupo é composto por 11 participantes do sexo feminino e 2 do sexo masculino. A idade dos ALI varia entre 25 e 32 anos (média = 28 anos) e a sua formação é bastante variada: Administração (5), Arquitetura e Urbanismo (2), Ciências Contábeis (1), Ciências Econômicas (1), Ciências Sociais (1), Comunicação Social (1), Design de Moda (1) e Tecnólogo em Gestão de Produção e Distribuição de Petróleo (1). Além dos ALI, foi entrevistada a Coordenadora do Programa.

Embora haja diferentes formas de coleta de dados em pesquisas fenomenográficas, tais como experimento (MARTON; SÄLJÖ, 1976), observação (DALL'ALBA, 2004) e solução de problemas (BOWDEN, 2000), o método de coleta de dados predominante em uma pesquisa fenomenográfica é a entrevista individual em profundidade (BOWDEN, 2005). As entrevistas foram realizadas nos meses em que os ALI estavam concluindo sua participação no programa.

Como o objeto de análise da pesquisa fenomenográfica é a experiência dos sujeitos e não as teorias esposadas sobre os temas tratados, o roteiro de entrevista foi inspirado nos protocolos sugeridos por Dall'Alba (2004) e Åkerlind (2005). Assim, manteve-se o foco sobre o que foi vivenciado bem como sobre as maneiras que os sujeitos construíram sentido de suas experiências. Vale ressaltar que, na fenomenografia, a entrevista tem o papel de facilitar a tematização dos aspectos da experiência do sujeito não previamente tematizados. As experiências (concepções) não estão prontas previamente antes da entrevista para serem lidas, nem são apenas construções sociais situacionais. São aspectos da experiência do sujeito que mudam de comumente irrefletidos para serem refletidos (MARTON, 1994).

O objetivo principal do processo de análise de dados em uma pesquisa fenomenográfica é a construção de categorias de descrição, ou seja, a descrição das concepções que os sujeitos de pesquisa possuem do fenômeno (BOWDEN, 2005). Esse processo é realizado a partir da transcrição das entrevistas. As entrevistas resultaram em pouco mais de 18 horas de gravação e geraram 290 páginas de transcrição.

A análise seguiu o protocolo sugerido por Sjöström e Dahlgren (2002): (1) Familiarização: várias leituras das transcrições para começar a se apropriar de seu conteúdo. (2) Compilação: agrupamento das respostas dos entrevistados a cada questão realizada na entrevista. A principal tarefa desse passo é identificar os elementos mais significativos nas respostas dadas pelos entrevistados. (3) Condensação: redução das respostas dos entrevistados para encontrar os elementos centrais. Procura-se “peneirar” longos trechos para retirar partes irrelevantes, redundantes ou desnecessárias. (4) Agrupamento preliminar: classificação das respostas similares em grupos provisórios. Cada grupo foi revisado diversas vezes para verificar se existem outros grupos que contém falas que expressam o mesmo significado, mas que foram colocadas de maneiras diferentes pelos entrevistados. Essa análise apresenta uma lista inicial das categorias de descrição. (5) Comparação preliminar: Estabelecimento das fronteiras entre as categorias. Nesse momento, os grupos preliminares devem ser revisados com rigor. Isso implica na comparação de cada categoria com as outras, com o objetivo de verificar se não há grupos semelhantes e se esses, de fato, contemplam as diferentes maneiras de conceber o fenômeno estudado. (6) Nomear as categorias: ênfase na sua essência tomando como base os atributos internos de cada grupo. É muito importante que os nomes representem não apenas os conteúdos descritos em cada grupo, mas também sejam capazes de expressar as diferenças entre

eles. (7) Elaboração do espaço de resultados do fenômeno: apresentação das diferentes concepções do fenômeno estudado. Além de apresentar as diferentes concepções, o espaço de resultados mostra a relação existente entre elas.

Em geral, a validação dos dados nas pesquisas fenomenográficas utiliza a técnica “advogado do diabo”, onde outros pesquisadores testam as categorias identificadas contra as transcrições (BOWDEN, 2005). Porém, como esta pesquisa foi realizada por um pesquisador, foi seguida a sugestão de Åkerlind (2005), que recomenda que o mesmo exerça esse papel. Para isso, foi necessário que cada concepção, com sua categoria de descrição, fosse testada contra as transcrições.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O programa Agentes Locais de Inovação apresenta como foco a promoção e disseminação da cultura de inovação nos pequenos negócios por meio de bolsistas contratados por um Acordo de Cooperação entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. Esses bolsistas, durante 2 meses, foram capacitados pelo Sebrae para acompanharem pelo período de 24 meses, um conjunto de 50 empresas de determinados segmentos empresariais e/ou região.

O modelo de atuação do programa ALI foi inspirado nas experiências dos agentes de inovação da Índia, dos agentes de saúde no Brasil e dos técnicos extensionistas da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA. O programa oferece apoio e assistência aos empresários de pequenos negócios de forma gratuita (os empresários cobrem apenas custos de ações que requeiram aquisição de serviços e/ou produtos), continuada (acompanhamento durante toda a duração do programa), especializada (os agentes são orientados por consultores seniores do SEBRAE) e ativa (os agentes se deslocam até os empresários).

Os agentes locais de inovação seguem um fluxo de atuação que se desdobra nas seguintes etapas:

- **Etapa 1:** os agentes devem prospectar empresas, sensibilizar os empresários para que estes participem do programa e fazer a adesão de 50 empresas, solicitando aos empresários a assinatura de um termo;
- **Etapa 2:** dá início ao Ciclo 0, como é conhecida a primeira rodada de assistência. Neste ciclo, os agentes devem: na primeira visita ao empresário, aplicar o diagnóstico empresarial (mesmo do Prêmio MPE Brasil); lançar os resultados no sistema utilizado pelo programa; na segunda visita, aplicar o Radar da Inovação R0; lançar dados do Radar no sistema; com base no diagnóstico e Radar, elaborar uma matriz SWOT para a empresa; preparar o documento de devolutiva; validar a matriz SWOT e o Radar com o consultor sênior; realizar a devolutiva com o empresário, elaborando em conjunto, um Plano de Ação P0 (neste momento, o agente deve ter conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pelo SEBRAE e demais parceiros, para indicar aos empresários); o plano de ação é validado pelo consultor sênior e lançado no sistema; o plano validado é apresentado ao empresário em uma reunião devolutiva final, na quarta visita.
- **Etapa 3:** o ALI monitora e acompanha a execução do plano de ação pelo empresário. Caso tenham sido realizadas três das cinco de gestão e de inovação planejadas, o plano de ação é finalizado, podendo o ALI iniciar um novo ciclo. Em média, cada ciclo teve a duração de 6 meses.

Depois da Etapa 3, começa um novo ciclo com novos diagnósticos e planos de ação até o encerramento, com o fim de verificar a efetividade das ações realizadas na empresa, a partir da análise dos Radares (R0, R1 e R2) e da consolidação dos indicadores propostos nos Planos de Ação (PA0, PA1 e PA2).

Antes de discorrer sobre as concepções de trabalho dos agentes locais de inovação, é importante entender o conceito de inovação adotado pelo grupo. O programa utiliza o Manual de Oslo (OCDE, 2005) como referência, assumindo a inovação como a implementação: de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; de um processo (método de produção ou de distribuição) novo ou significativamente melhorado; de um método de marketing novo; de um método organizacional novo.

Contudo, dadas as condições dos pequenos negócios – falta de estrutura e de organização – identificados nas visitas dos ALI, o conceito de inovação vai sendo modificado. Assim, inovação passa a ser introdução de qualquer procedimento que seja novo para a empresa e que gere algum retorno. A ALI-3 afirma que se “[...] a empresa não tem um certo tipo de procedimento, queira ou não, se ela implementar isso, vai ser uma inovação”. Outras ALI vão na mesma direção:

No contexto de micro e pequena empresa a maior parte são inovações incrementais. Às vezes, a pessoa não tem nenhuma ferramenta de gestão, desenvolveu visão, missão, criou site, Facebook, identidade visual, logo, placa, etc, isso é inovação. (ALI-10)

Então, quando tem um plano de ação e a gente joga no sistema, tem como você marcar: inovação ou gestão, então a gente entendeu que novo para a empresa, mesmo sendo algo super comum, mas que ela nunca fez e isso vai causar um impacto, então a gente marca como uma ação de inovação. (ALI-6)

Cabe agora descrever as duas concepções de trabalho encontradas entre os agentes locais de inovação. Essas concepções são apresentadas a seguir:

- **Concepção 1 – ALI como consultor de vendas:** o trabalho consiste em prospectar empresas de forma quantitativa para o programa, diagnosticar suas necessidades utilizando as ferramentas Radar e Diagnóstico e recomendar ações indicando, preferencialmente, as soluções disponíveis do Sebrae. O atingimento das metas (adesão de empresas, número de visitas, planos de ação, etc) é a medida de sucesso do trabalho.
- **Concepção 2 – ALI como consultor de empresas:** o trabalho consiste em prospectar empresas de forma qualitativa para o programa, diagnosticar suas necessidades a partir da observação e conversas com empresários e recomendar ações aprendidas informalmente. A qualidade das ações é a medida de sucesso do trabalho.

4.1 ALI como Consultor de Vendas

O período de capacitação de dois meses é planejado nas modalidades presencial e à distância. No programa de capacitação, que mescla metodologias expositivas e vivenciais, os ALI recebem treinamentos, entre outros conteúdos, sobre: o programa de inovação do SEBRAE para as pequenas empresas; inovação e gestão da inovação; gestão da pequena empresa; prospecção e negociação; administração do tempo; Radar de Inovação e Diagnóstico Empresarial (MPE Brasil), que são as principais ferramentas do programa. Além do treinamento, os ALI são estimulados a refletirem sobre seu processo de aprendizagem a partir da criação de um blog, que é monitorado por um tutor. Esse modelo de formação se baseia na ideia compartilhada por muitos autores de que a reflexão, como reconstrução da experiência, potencializa a aprendizagem (KOLB, 1984).

Durante o período de capacitação, os ALI começaram a construir e consolidar, intersubjetivamente, uma concepção de trabalho. Essa concepção tem relação com aquilo que é idealizado pelo SEBRAE em relação às atividades que devem ser desempenhadas pelos ALI. Nas palavras da coordenadora do programa:

Eles têm que captar cinquenta empresas e fazer o diagnóstico. Em cima desse diagnóstico eles verificam qual a necessidade da empresa e criam um plano de ação junto ao cliente. Eles não podem inventar uma consultoria para o cliente e falarem “toma aqui”. Não, o cliente tem que aceitar aquilo ali. Então, eles entregam esse plano

de ação e monitoram, todo mês eles vão ou ligam, verificam se a empresa está precisando de orientação, se está precisando que abra essa demanda. Faz esse apoio, esse monitoramento. O ALI não executa nenhum tipo de consultoria, ele faz um monitoramento, faz o diagnóstico, aplica o plano de ação e faz o monitoramento.

Os ALI passam a compartilhar a concepção de que seu trabalho está relacionado à capacidade de utilizar as ferramentas do programa para realizar diagnósticos e, então, identificar as soluções institucionais que atendem à demanda identificada. Como definiu o ALI-10, seu trabalho consistia em “identificar melhorias e aproximar o empresário das soluções, as soluções que o SEBRAE oferece”. Olhando em retrospectiva para o início do programa, uma das participantes do programa explica a sua concepção:

A gente é vendedor, tem esse nome bonito, mas a gente está vendendo os produtos, não impede que você sugira produtos que não são do Sebrae, até mesmo coisas que você possa fazer, por exemplo, desenvolver a visão e missão pro empresário, mas é bom você sugerir alguma coisa do Sebrae, é barato, é custeado. (ALI-6)

Ser capaz de identificar as soluções para oferecê-las aos empresários requeria também aprender sobre os produtos e serviços disponíveis. Nesse sentido, muitos ALI identificaram que, dada essa necessidade, sempre estiveram aquém do que julgavam necessário. Em parte, porque eram muitos produtos e serviços para conhecer e ainda saber como aplicá-los às necessidades identificadas nas empresas. Por outro lado, identificaram a carência de informações sobre essas soluções ao longo do programa. Além de ter informações sobre as soluções disponíveis, sentiram falta de participarem desses eventos para saber que necessidades atendiam. Para eles, conhecer bem as soluções aumentaria a possibilidade de realizar indicações de qualidade. Como concebem seu trabalho como um consultor de vendas, conhecer o produto é uma necessidade essencial.

Se você pedir pra alguém hoje, qualquer um, pra falar todas as soluções, a gente não sabe. Tinha algumas coisas que eles já poderiam já ter passado a informação pra gente lá desde o início, ou lá na capacitação, então passaram pra gente o mês passado. [...] quando eu percebia que a solução não ia fazer diferença, eu direcionava, por exemplo, o de gestão financeira, ele é muito bom, então eu sempre direcionava, eu falava “isso vai mudar a vida da empresa, você vai perceber que com as informações que você vai ter no curso vai melhorar sua empresa. (ALI-2)

A inserção dos ALI em seu campo de trabalho após a capacitação é marcada por diversos desafios, e a prospecção de clientes aparece como uma ameaça. No campo, os ALI são responsáveis por prospectar e fazer a adesão de 50 empresas de determinado segmento ou região para participar do programa. Esse período é descrito como extremamente traumático. Além da pressão da meta a ser atingida e da falta de experiência comercial, algumas reações dos empresários geraram experiências extremamente ruins.

[...] pode embora daqui! Eu não quero falar com você! Foi super grossa. Acabou com meu dia. Eu já estava com medo de ir lá, já não tinha domínio do que estava falando, e a mulher me tocou da loja. Cheguei em casa, chorei, chorei, chorei. Eu tinha que aderir 8 empresas naquela semana. (ALI-1)

Para realizar a prospecção, os ALI precisaram desenvolver competências comerciais, ligadas às necessidades de conhecer empresas do setor, organizar informações e fazer contato com os empresários para agendar as visitas para vender o programa. Como a maioria dos ALI não possuía experiência na área comercial, precisaram vencer os medos e desenvolver essas características durante o programa. Alguns utilizaram métodos para organizar as visitas aos empresários de maneira atingir as metas semanais.

Eu tinha pavor de prospecção. Ficar ligando sem ter um cadastro de empresas nenhuma. Tem que fazer levantamento de empresa, levantar contato, pesquisar tudo, montar uma planilha dos contatos, fazer visita, depois você sai na rua desesperada atrás de empresa, porque tem o prazo de adesão. (ALI-10)

Eu setorizo as empresas, já na capacitação, eu já agi de forma estratégica, porque eu sabia que não ia trabalhar de carro, então eu tentei aderir empresas próximas umas das outras e o mais próximo de mim, dessa forma, estilo caracol, das empresas mais próximas às empresas mais distantes. (ALI-6)

Na realização do diagnóstico das empresas, a concepção de ALI como consultor de vendas também orientou as ações e o processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências dos ALI. O Radar de Inovação e o Diagnóstico empresarial aparecem nessa fase como os principais instrumentos a serem aprendidos. Além disso, surge a necessidade de desenvolver a capacidade de interpretar os dados levantados por esses instrumentos, pois dessa interpretação decorreria o Plano de Ação, que deveria ser feito junto com os empresários, validado pelo consultor sênior e acompanhado pelos ALI.

Depois de realizarem o diagnóstico, havia a necessidade inserir os dados no sistema. Nessa etapa, os ALI tiveram que aprender a utilizar o sistema do Sebrae para efetuarem os registros. Mais do que compreender as funcionalidades do sistema, tiveram que desenvolver uma metodologia própria de registro. Parte significativa do dia de trabalho dos ALI é despendida nas visitas aos empresários e nos deslocamentos. Muitos começaram a levar consigo seus *notebooks* e *tablets* para aproveitarem o tempo de espera pelo atendimento do empresário e o deslocamento para fazerem os registros. Como muitos efetuavam os deslocamentos de ônibus, a falta de segurança na cidade os fez mudar de estratégia. Mesmo aqueles que utilizavam moto não sentiam segurança para levar consigo seus equipamentos.

Hoje por exemplo eu estava num dos bairros que visito de manhã, fui lá debaixo de chuva com escolta policial, porque os traficantes estavam lá no bairro hoje. Então a polícia estava lá correndo atrás de traficantes, mas viram que a gente é diferente e foram atrás pra dar um suporte, pra eu poder fazer os atendimentos. (ALI-1)

Muita atenção foi dispensada aos registros e também aos planos de ação realizados, pois deveriam passar pelo crivo das consultoras seniores responsáveis pela orientação dos ALI. As ações registradas nos planos eram o principal foco da atenção do trabalho. Pelo menos uma vez por mês os agentes iam até os clientes para verificar se aquelas ações estavam sendo implementadas. Eram necessárias, no mínimo, três ações de inovação implementadas para que os ALI comessem um novo ciclo com os empresários, aplicando, novamente, o Radar de Inovação. Essas metas eram as maiores geradoras de estresse, pois todos tinham seis meses para migrar para o novo ciclo. Esse era o assunto principal das reuniões mensais dos ALI com a coordenação do programa, que buscava estimular, mas também cobrar seu atingimento. Estava em jogo a permanência deles ou não no programa. Conforme resume a ALI-6, “o agente local de inovação é você dar resultado, senão você é desligado”.

Eles não conhecem o programa e a primeira sensação que dá neles é “eu não vou conseguir”, então meu papel é incentivá-los e dizer que dá, e o papel deles é sempre “pelo amor de Deus aumenta o cronograma” e o meu papel “não dá pra aumentar, dá pra fazer”. (Coordenadora do programa)

4.2 ALI como Consultor de Empresas

É exatamente durante o período que antecede o novo ciclo que começa a surgir uma nova concepção de trabalho entre os ALI. A pressão para o atingimento de metas é um dos gatilhos. Experienciando seu trabalho como um consultor de vendas, esses jovens percebem que não conseguiriam atingir as metas para migrar para o ciclo seguinte, indicando as soluções disponíveis no Sebrae.

Os responsáveis pelo programa não querem que eu faça, mas eles precisam de ação. Eu tenho que cumprir metas de ações que estão lá no plano de ação. Então, se eu só indicar coisas que o empresário tem que comprar, ele não vai fazer, porque a maioria das pequenas empresas não têm dinheiro nem tempo para fazer cursos. (ALI-3)

A situação os coloca diante de um impasse. É preciso que as ações contidas nos planos de ação das 50 empresas que atendem sejam implementadas. Porém, os empresários não se mostram disponíveis para comprarem, ainda que por valores abaixo do mercado, as soluções do Sebrae. De um lado, a cobrança da coordenação e, de outro, a impossibilidade de realizar a ação. Depois de algumas visitas aos empresários e de não verem os planos de ação avançarem, começa a aparecer uma nova concepção de trabalho.

A gente teve que colocar a mão na massa pra evoluir, se não o radar não andaria, se não o empresário não vê o porquê de você estar indo lá, ele não vai querer te receber, ele já tem várias cobranças, aí você chega lá e fala: você fez o que eu te pedi? Não tem muita coerência, então a gente acaba saindo um pouco do que era previsto inicialmente como ALI. (ALI-6)

“Sair um pouco do que era previsto inicialmente” significa ampliar a compreensão do que é ser um ALI. Esse é o movimento que Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007) descrevem como o caminho do desenvolvimento de competências profissionais. O momento em que os profissionais migram para uma concepção de trabalho que, além de incluir a concepção anterior, a supera. Esse diálogo com as atividades, denomina por Schön (2000) de prática reflexiva, que os ALI constroem o sentido de uma nova concepção de trabalho.

Além da pressão das metas, outro gatilho aparece: o desejo de realizar um trabalho de qualidade. Aqui, qualidade aparece em oposição às metas, que são consideradas quantitativas. Os ALI começaram a construir sentido sobre a relação que estavam estabelecendo com seus clientes. Em vez de aparecer nas empresas para cobrar se essa ou aquela ação prevista nos planos de ação havia sido realizada, começaram a experienciar o desejo serem reconhecidos como competentes pelos empresários. Isso significava satisfação pelo trabalho realizado e também o aumento de sua empregabilidade, considerando que o programa tinha data para terminar.

Aí eu cheguei lá e todo mundo da empresa numa mesa e eu era tipo a consultora do SEBRAE. Como é que eu ia dizer “eu sou agente local de inovação, eu sou como se fosse um trainee, eu estou aprendendo também”? Eles têm uma confiança em você, eu vi todas aquelas pessoas, a dona da empresa do meu lado, eu pensei “meu Deus eu não posso ir embora”, não posso só falar “fulano, você tem que fazer um curso”, eu tenho que contribuir de alguma forma. (ALI-3)

O objetivo maior do programa é identificar melhorias e aproximar o empresário das soluções, as soluções que o SEBRAE oferece. Mas fazendo só isso o trabalho fica muito superficial, porque às vezes até por condições econômicas ele não vai ter condições de contratar um serviço, uma consultoria externa então às vezes o empresário não tem como, não tem tempo. (ALI-10)

A necessidade de serem apreciados como profissionais os fez começarem a compreender a si mesmos como consultores das empresas, embora essa concepção de trabalho se afastasse completamente daquilo que planejado pelo programa. Exceto uma das agentes, todos os demais migraram para essa concepção de trabalho. Mesmo a ALI que não experienciava seu trabalho como consultora, ocasionalmente, dependendo da proximidade da relação com alguns clientes, realizava algumas atividades fora do *script* previsto.

O papel do ALI é assessorar, identificar, mas não tem o papel efetivo do consultor, que é mais profundo e tem mais responsabilidades. Então, assim, eu tentei ao máximo não interferir, seguir a metodologia, mas é claro que no meio do caminho, às vezes até por identificação com algum cliente, você acaba tendo um papel de consultor. Mas eu utilizei mais os serviços do SEBRAE, porque confiava neles. (ALI-5)

A concepção dos ALI como consultores de empresas guiou a ação dos agentes para outras direções. Os atributos mobilizados nas competências “saber prospectar empresas”, “saber diagnosticar problemas” e “saber intervir na realidade das empresas” ganharam outras dimensões. Isso vai ao encontro dos achados das pesquisas de Sandberg (2000). Esse autor

documentou que os mesmos atributos assumem diferentes significados quando as concepções de trabalho dos profissionais mudam.

Durante o programa, dada a grave crise da economia, muitas pequenas empresas fecharam, levando à necessidade dos ALI de prospectar novas empresas para se manterem com o número exigido pelo programa. Enquanto experienciavam seu trabalho como vendedores, a necessidade de atingir a meta de adesão de 50 empresas os levou a incluírem no programa empresas cujos empresários mostraram baixo comprometimento. Agora, porém, ao buscarem novas adesões, passaram a desenvolver critérios para identificar aqueles que iriam à frente com o programa. Além da entrevista com os empresários, onde tentavam identificar aqueles que mostravam desejo de realizar mudanças em seus negócios, pediam para caminhar pelas dependências das empresas. Aquelas que pareciam “bagunçadas” os levavam a descartar o empresário. Segundo os ALI, se os empresários não eram capazes de organizar minimamente o ambiente de trabalho de sua empresa, provavelmente não se comprometeriam com as sugestões de inovação.

Estabelecer esses critérios para escolher os empresários que iriam aderir ao programa só foi possível por causa do processo reflexivo de quem era participante de uma prática profissional. Para Brandi e Elkjaer (2011), a reflexão, como reconstrução da experiência, é um processo que não é apenas cognitivo, mas envolve sentimentos e atitudes. Provoca mudanças não apenas na compreensão que as pessoas possuem de algo, mas também sobre a maneira de ser no mundo. A aprendizagem, nesses termos, é concebida não apenas como algo que as pessoas sabem, mas também como aquilo em que estão se tornando.

A maneira como os agentes passaram a realizar o diagnóstico também foi transformada por causa da nova concepção de trabalho que começaram a compartilhar. As ferramentas Radar de Inovação e Diagnóstico Empresarial passaram a possuir outro significado. Enquanto na concepção anterior (consultores de vendas) eram os instrumentos centrais para levantar os problemas e oportunidades sobre os quais proporião ações, agora passaram a ser apenas as ferramentas de legitimação de seu trabalho junto ao Sebrae. Os instrumentos perderam a centralidade em seu trabalho.

A gente tem um diagnóstico muito baseado no trabalho com a indústria, no radar da inovação, mas não são capazes de dar um diagnóstico real da empresa. Isso é um ponto. Então, o meu diagnóstico com empresário é uma coisa, o diagnóstico que eu uso pra medir inovação é outro, são coisas diferentes, porque quando estou lá dentro da empresa eu vejo algumas necessidades, pela conversa que eu tenho, que o radar não vai captar. Então eu preciso resolver ajudar o empresário. Preciso trabalhar com a necessidade da empresa. (ALI-8)

Os instrumentos passam a ser utilizados para efetuarem o registro no sistema, afim de atingirem as metas do programa. A nova concepção de trabalho não é, primariamente, orientada ao programa, mas ao cliente. Agora, é a necessidade desse cliente que assume a primazia no trabalho. Realizar um trabalho de qualidade passa a assumir, também, um significado que vai além do desejo de manter a empregabilidade após o programa. Quando os bons resultados começam a aparecer, os ALI sentem-se empoderados pelas transformações que começam a ocorrer nas empresas que atendem após suas recomendações. A ALI-7 afirmou que, ao ouvir de um empresário “você não tem noção do trabalho que você fez aqui”, disse, toda orgulhosa, “ouvir isso é sucesso”.

A partir dessa concepção voltada às necessidades dos clientes, cresceram as necessidades de aprendizagem, pois os ALI passaram a ter de apoiar ações em áreas que não tinham domínio: planejamento estratégico, finanças, controle de estoque, marcas, registros e patentes, entre outros. O processo de aprendizagem passou a ser autodirigido. Todos citaram sites especializados em gestão de negócios como sua fonte principal de consulta. A troca de informações com os outros ALI do programa, cursos *online* do SEBRAE, amigos e familiares com formação em Administração e Economia, grupos de WhatsApp com ALI de outros estados

aparecem como fontes de aprendizagem. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências pode ser caracterizado nos moldes da aprendizagem informal (LOHMAN, 2003).

O Quadro 1, a seguir, mostra de forma resumida como os atributos das competências saber prospectar empresas, saber diagnosticar necessidades e saber intervir assumem significados diferentes dentro das concepções de trabalho.

Quadro 1 – Concepções de trabalho dos Agentes Locais de Inovação

Competência/Recursos	Concepções	
	ALI como consultor de vendas	ALI como consultor de empresas
Saber prospectar empresas: capacidade de mapear setor e região, persuasão, argumentação	O processo de prospecção é realizado tendo como foco central o atingimento das metas. O quantitativo de empresas é o critério central.	O processo de prospecção é realizado a partir do critério da qualidade requerida pelos clientes. O foco central é o diagnóstico da capacidade de resposta dos clientes em relação à inovação.
Saber diagnosticar necessidades dos empresários: conhecimento das ferramentas Radar e Diagnóstico, organização	A identificação dos problemas é baseada na interpretação dos dados levantados a partir do Radar e do Diagnóstico.	As ferramentas de Radar e Diagnóstico são usadas como ponto de partida. A conversa com os empresários e a observação aparecem como modos alternativos de diagnóstico.
Saber intervir a partir dos problemas identificados: plano de ação, conhecimento das soluções Sebrae, criatividade	A ação de intervenção se fundamenta nas soluções Sebrae e em algumas ferramentas de gestão.	A ação de intervenção é baseada nas ferramentas aprendidas em sites especializados, outros ALI e especialistas. As soluções Sebrae são pouco utilizadas.

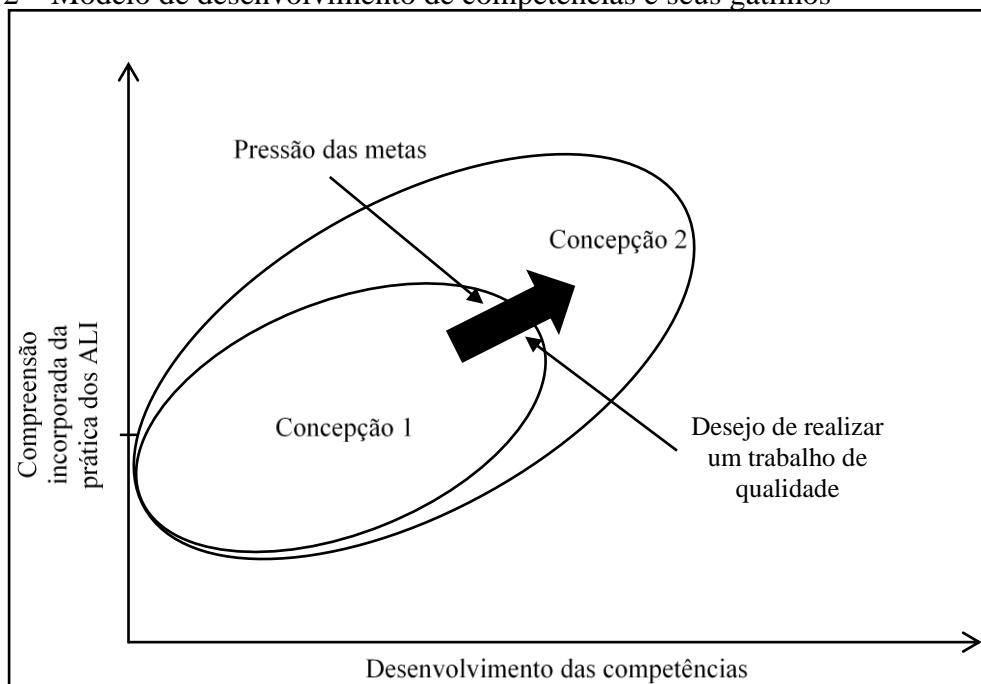
5. CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar o processo de mudança de concepções de trabalho de um grupo de Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/ES e sua influência no desenvolvimento de competências desses agentes. As análises apontaram para duas concepções de trabalho entre os agentes: concepção 1 – ALI como consultor de vendas e concepção 2 – ALI como consultor de empresas.

Alguns estudos fenomenográficos indicam a mudança de concepções como forma essencial para desenvolver a competência dos profissionais (DALL’ALBA, 2004; DALL’ALBA; SANDBERG, 2006; DALL’ALBA, 2009; SANDBERG; PINNINGTON, 2009; MANN; DALL’ALBA; RADCLIFFE, 2007). Contudo, não foram encontrados estudos empíricos que identificassem gatilhos para as mudanças nas concepções de trabalho. Esse estudo documentou a “busca pelo atingimento de metas” e o “desejo de realizar um trabalho de qualidade” como gatilhos que promoveram a mudança da concepção dos ALI e conduziram ao desenvolvimento de novas competências.

Na Figura 2, a seguir, é apresentado um modelo que mostra o desenvolvimento de competências elaborado a partir dos achados da pesquisa. A mudança da concepção de trabalho mais superficial para a mais profunda ocorreu como resultado das reflexões dos agentes sobre as pressões das metas e a vontade de realizarem um trabalho marcante nas empresas que atendiam. Esse modelo identifica dois gatilhos que impulsionaram a mudança das concepções de trabalho dos profissionais e mostra, empiricamente, aquilo que Mann, Dall’Alba e Radcliffe (2007) haviam proposto teoricamente: novas concepções levam ao desenvolvimento de novas competências.

Figura 2 – Modelo de desenvolvimento de competências e seus gatilhos



Fonte: Elaborado pelo autor

Para as organizações, os achados desse estudo destacam que focalizar o desenvolvimento das competências baseado na mudança das concepções, mais do que em programas de capacitações voltadas para a aprendizagem de determinados conhecimentos e habilidades, mostra-se uma alternativa interessante, pois a nova concepção estimula os profissionais ao autodesenvolvimento, assumindo estes, assim, o protagonismo em processo de aprendizagem. A prática de diálogos reflexivos (SANDBERG; DALL'ALBA, 2006) pode ser realizada por gestores e outros profissionais para identificar outros gatilhos que estimulem a mudança para concepções mais profundas de trabalho.

O artigo apresenta um recorte temporal, geográfico e ocupacional, o que torna situado o conhecimento produzido. Novos estudos podem ser realizados com ALIs dos outros estados da Federação, bem como com outras atividades profissionais. Além da identificação de novos gatilhos que disparam novas aprendizagens, novas pesquisas podem utilizar metodologias intervencionistas, tais como a pesquisa-ação, para desenvolver novas abordagens de desenvolvimento de competências profissionais.

REFERÊNCIAS

- ÅKERLIND, G. S. Learning about phenomenography: interviewing, data analysis and the qualitative research paradigm. In: BOWDEN, J. A.; GREEN, P. **Doing developmental phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2005.
- AMARO, R. A.; BRUNSTEIN, J. Implicações das concepções de empreender para o desenvolvimento da competência empreendedora. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 12, n. 4, p. 9-29, out/dez, 2013.
- AMARO, R. A.; BRUNSTEIN, J. As contribuições da fenomenografia para os estudos da competência profissional. **Revista Alcance**, v. 21, n. 4, out/dez, 2014.
- BARBOSA, A. C. Q; RODRIGUES, M. A. Alternativas metodológicas para a identificação de competências. **Boletim Técnico do SENAC**, v. 32, n. 2, maio/ago., 2006.

- BITTENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BOWDEN, J. The nature of phenomenographic research. In: BOWDEN, J. A.; WALSH, E. **Phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2000.
- BOWDEN, J. Records of interactive processes in reaching version 8 of the “success” categories of description. In: BOWDEN, J. A.; GREEN, P. **Doing developmental phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2005.
- BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organizational learning viewed from a social learning perspective. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (eds). **Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management**. 2 ed. West Sussex: Wiley, 2011.
- BRUNSTEIN, J.; HEIDRICH, S.; AMARO, R. A. Competencies for a fair play in organizations: a phenomenographic analysis of managers' conceptions. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 2, p. 105-134, mar./abr, 2016.
- CHEN, P.; PARTINGTON, D.; WANG, J. N. Conceptual determinants of construction project management competence: a Chinese perspective. *International Journal of Project Management*, v. 26, n. 6, p. 655-664, Ago 2008.
- CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Fenomenografia e valoração do conhecimento nas organizações: diálogo entre método e fenômeno. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 630-650, set./out., 2016.
- COLBARI, A. Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento. **Interações**, v. 15, n. 2, p. 237-247, jul./dez. 2014.
- DALL'ALBA, G. Understanding professional practice: investigations before and after an educational programme. **Studies in Higher Education**, v. 29, n. 6, p. 679-692, 2004.
- DALL'ALBA, G. Learning professional ways of being: ambiguities of becoming. **Educational Philosophy and Theory**, v. 41, n. 1, p. 34-45, 2009.
- DALL'ALBA, G; SANDBERG, J. Unveiling professional development: a critical review of stages models. **Review of Educational Research**, v. 76, n. 3, p. 383-412, 2006.
- DUTRA, Joel S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, Atlas, 2008.
- FAZEY, J. A.; MARTON, F. Understanding the space of experiential variation, **Active Learning in Higher Education**, v. 3, n. 3, p. 234-250, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- KOLB, D. **Experiential learning**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LE DEIST, F. D.; WINTERTON, J. What is competence? **Human resource development international**, v. 8, n.1, p. 27-46, March, 2005.
- LOHMAN, M. C. Work situations triggering participation in informal learning in the workplace: a case study of public school teachers, **Performance Improvement Quarterly**, v. 16, n. 1, p. 40-54, 2003.
- MANN, L.; DALL'ALBA, G.; RADCLIFFE, G. Using phenomenography to investigate different ways of experiencing sustainable design. In: American Society for Engineering Education Annual Conference, 2007, Hawaii. **Anais**. Hawaii: ASEE, 2007.

- MARTON, F. Phenomenography: describing conceptions of the world around us, **Instructional Science**, v. 10, p. 177-200, 1981.
- _____. Phenomenography. In: TORSTEN, H.; NEVILLE, P. **The International Encyclopedia of Education**. 2. ed., v. 8, Pergamon, 1994.
- _____. The structure of awareness. In: BOWDEN, J. A.; WALSH, E. **Phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2000.
- MARTON, F.; SÄLJÖ, R. On qualitative differences in learning 1: outcome and process, **British Journal of Educational Psychology**, v. 26, p. 115-127, 1976.
- MARTON, F.; TRIGWELL, K. Variatio est mater studiorum, **Higher Education Research and Development**, v. 19, n. 3, p. 381-395, 2000.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than intelligence, **American Psychologist**, v. 28, n. 1, 1973.
- MCKENNA, S. Storytelling and “real” management competence. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 3, p. 95-104, 1999.
- NETO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, jul./ago. 2014.
- Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília, DF: FINEP, 2005.
- PARTINGTON, D.; PELLEGRINELLI, S.; YOUNG, M. Attributes and levels of programme management competence. **International Journal of Project Management**, v. 23, p. 87-95, 2005.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: a interpretative approach. **Academy of Management Journal**. February, 2000.
- SANDBERG, J.; DALL’ALBA, G. Reframing competence development at work. In: CASTLETON, G.; GERBER, R.; Pillay, H. (Org.) **Improving Workplace Learning**. New York, 2006.
- SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understand in organizations**. London: Sage Publications, 2007.
- SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. H. Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, p. 1138-1170, 2009.
- SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SJÖSTRÖM, B.; DAHLGREN, L. O. Applying phenomenography in nursing research. **Journal of Advanced Nursing**, v. 40, n. 3, p. 339-345, nov, 2002.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.