



CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO SOB A ÓTICA DO LABORATÓRIO DE GESTÃO

Resumo

A deficiência da compreensão das informações gera tomadas de decisões errôneas afetando os resultados da organização. O Laboratório de Gestão (SAUAIA 2008, 2010, 2013) que integra simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada, propicia aprendizagem vivencial com formação de pensamento crítico e científico. Neste relato técnico foi avaliada a criação do conhecimento que potencializa as habilidades gerenciais, sendo um diferencial na estratégia adotada pela empresa. Uma turma composta por oito profissionais com tempo de experiência profissional e formação acadêmica distintas, participaram da disciplina Laboratório de Gestão Empreendedora (jogo de empresas com pesquisa aplicada) no Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP no primeiro semestre de 2017. Foram realizados três jogos durante a condução da disciplina. Dois deles para a preparação dos gestores e pesquisadores. O terceiro para o teste sobre a hipótese de criação do conhecimento com o propósito de assimilar (os dados) as regras econômicas e compreender as funções gerenciais por meio da tomada de decisões sequenciais num ambiente competitivo, sob incerteza. Os resultados de cada ciclo foram analisados e discutidos nos seminários de socialização do conhecimento. Finalmente, foram transcritos em relatórios científicos (relatos, artigos e estudos de caso) evidenciando a criação de novos significados aos velhos conhecimentos memorizados. A experiência laboratorial criou nos participantes um repertório ampliado, abrangendo seis áreas funcionais (planejamento, produção, marketing, recursos humanos, finanças e presidência), preparando o futuro gestor para enfrentar os desafios na sua organização. A interação dos participantes ampliou a experiência individual na importante característica do Laboratório de Gestão.

Palavras-chave: dados; informação; habilidades; conhecimento.



Abstract

The deficiency of the understanding of the information generates erroneous decision making affecting the results of the organization. The Management Laboratory (SAUAIA 2008, 2010, 2013), which integrates organizational simulator, game of companies and applied research, provides experiential learning with critical and scientific thinking formation. In this technical report was evaluated the creation of knowledge that enhances managerial skills, being a differential in the strategy adopted by the company. A group of eight professionals with different professional backgrounds and academic backgrounds participated in the discipline "Entrepreneurial Management Laboratory" (game of companies with applied research) in the Master's Degree in Entrepreneurship from FEA/USP in the first semester of 2017. It were conducted three games during the course of this discipline. Two of them for the preparation of managers and researchers. The third for the test about knowledge creation hypothesis in order to assimilate (the data) the economic rules and to understand managerial functions by making sequential decisions in a competitive environment under uncertainty. The results of each cycle were analyzed and discussed in the socialization seminars. Finally, it were transcribed in scientific reports (reports, articles and studies case) evidencing the creation of new meanings to old memorized knowledge. The laboratory experience has created an expanded repertoire for the participants, covering six functional areas (planning, production, marketing, human resources, finance and presidency), preparing the future manager to face the challenges in their organization. The interaction of the participants increased the individual experience in the important characteristic of the Management Laboratory.

Keywords: data, information, skills and knowledge



1 Introdução

Com a aliança mundial impulsionada pela globalização no fim do século XX, o profissional se deparou com diversas inovações no meio econômico, social, cultural e político, fazendo com que fossem reavaliadas suas competências para o mercado de trabalho. Essa mudança de paradigma foi necessária para que houvesse uma reestruturação do perfil profissional, tornando-o capaz de adaptar-se e com um bom nível de iniciativa.

Entretanto, essas transformações não foram necessárias, somente e exclusivamente para o profissional. As empresas tiveram que buscar novas estratégias de ganhos a fim de manter sua produtividade intelectual (DELUIZ, 2001).

Adepto a esse novo mundo, o profissional surge com uma virtude de gestão das competências adquiridas durante sua carreira profissional, para aprimorar a formação prático-teórico e gerenciar as informações que sejam de vantagem competitiva para sua empresa.

Segundo Porter (2004):

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias que ela compete.

Corroborando com essa visão, Sauaia (2008, p. 19) diz que:

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar a ideia das pessoas, de forma que possa criar uma visão do caminho que se pretende seguir.

Sob a ótica do Laboratório de gestão (SAUAIA, 2008, 21010, 2013), simulador organizacional com jogo de empresas e pesquisa aplicada, os dados gerados e avaliados durante cada tomada de decisão são transformados em informação que quando compreendidos, tornam-se estratégia competitiva, criando conhecimento para a empresa e o participante.

Como abordado por Sauaia (2013, XXIII) o ciclo da aprendizagem vivenciado no Laboratório de gestão constitui-se em:

[...] experiências vividas em cada participante, criando conhecimentos dinâmicos e sistêmicos numa contínua aprendizagem vivencial: fazer e refletir, aproximando práticas e teorias.



O Laboratório de gestão por interligar prática e teoria, recupera a informação, desenvolvendo habilidades cognitivas de aprendizagem intelectual em cada participante, em diferentes níveis de aquisição do conhecimento.

Segundo Bloom (1944, 1972), a capacidade de aprendizagem difere de pessoa para pessoa, sendo as variáveis existentes fora do ambiente educacional impactantes para o processo de aprendizagem.

Nesse contexto, os instrumentos abordados na taxonomia de Bloom e no Laboratório de gestão (SAUAIA, 2008, 21010, 2013) foram utilizados como base para aplicar as competências, habilidades e atitudes adquiridas ao longo da carreira profissional, por cada participante, no jogo de empresas da disciplina Laboratório de Gestão Empreendedora do Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP, conduzida pelo professor Dr. Antonio Carlos Aidar Sauaia, no primeiro semestre do ano de 2017.

2 Referencial Teórico

2.1 Laboratório de Gestão

O Laboratório de gestão é conduzido pelo professor Dr. Antonio Carlos Aidar Sauaia há mais de 30 anos na FEA/USP e foi desenvolvido com o propósito de melhorar e reproduzir a realidade corporativa de modo vivencial.

Desafiado pelo modelo de ensino-aprendizagem instituído nas universidades e levado às organizações, Sauaia decidiu aliar o jogo de empresas a um simulador organizacional, instituído por ele como Simulab (<http://www.simulab.com.br/ead>), o qual é centrado no participante que aprende fazendo e produzindo pesquisas científicas de cunho teórico-empírico.

Esse formato fez com que a integração entre prática e conhecimento, criassem uma aliança entre a prontidão gerencial e as teorias econômicas (apresentadas no simulador organizacional), havendo uma relação direta com a tomada de decisão pelos profissionais em atividades rotineiras em sua vida acadêmica e profissional.

O Laboratório de gestão, nomeado por SAUAIA (2013), leva em consideração três componentes primordiais para uma aprendizagem significativa:

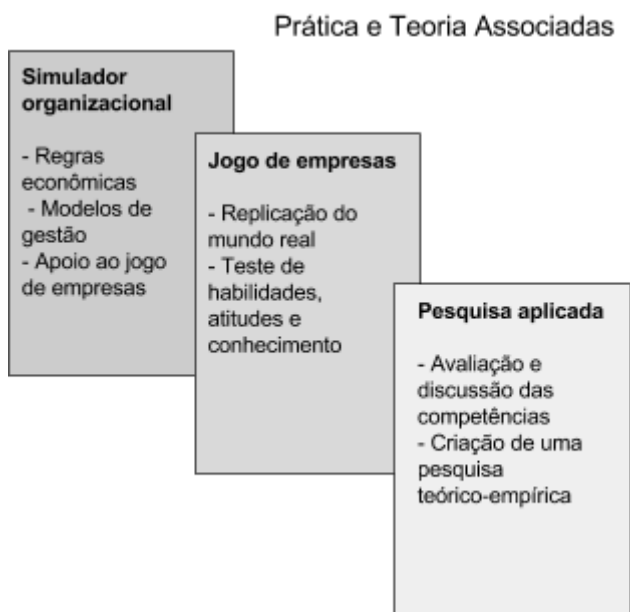


Figura 1. Os três componentes do Laboratório de gestão.

Fonte - Adaptado de Sauaia (2013).

Como salientado por Sauaia (2013, XVIII), o laboratório de gestão busca desenvolver no profissional um conhecimento crítico que pode ser aplicado nas organizações reais:

Do conhecimento memorizado ao conhecimento aplicado: desafiar os participantes no jogo de empresas a criarem criticamente conhecimento dinâmico mediante proposição e desenvolvimento de pesquisas teórico-empíricas, para aplicação de ferramentas e modelos de gestão em busca de resultados mensuráveis no desempenho do jogo de empresas e passíveis de replicação nas organizações reais.

Sob essa visão inovadora, o Laboratório de gestão (SAUAIA, 2008, 2010, 2013) mostra como a aprendizagem vivencial apoia a formação de um gestor crítico, desenvolvendo competências orientadas para o saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades) e o saber ser (atitudes).

2.2 Competências: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

Nos últimos anos o tema competência vem sendo discutido pelas universidades e organizações como uma ferramenta de compreensão das habilidades desenvolvidas pelo profissional-estudante durante a sua vida profissional e acadêmica (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Segundo (MCCLELAND, 1973), competência é uma característica intrínseca de cada profissional que é aprimorada na condução de uma determinada atividade ou situação. Entretanto, existem outros autores como (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999) que

associam competência aos atributos adquiridos por meio de um cargo que o profissional exerce em uma determinada organização.

Com base nesse conceito, competência vai além do “saber fazer”, engloba também o conhecimento prático adquirido em experiências anteriores. Ainda, aliado a essa perspectiva, (RABAGLIO, 2001) entende que competência tem relação direta com CHA:

- C = Saber - conhecimento adquirido ao longa da vida profissional e acadêmica
- H = Saber fazer - habilidade de realizar atividades (física ou mental)
- A = Querer fazer - atitude para realizar tarefas diárias

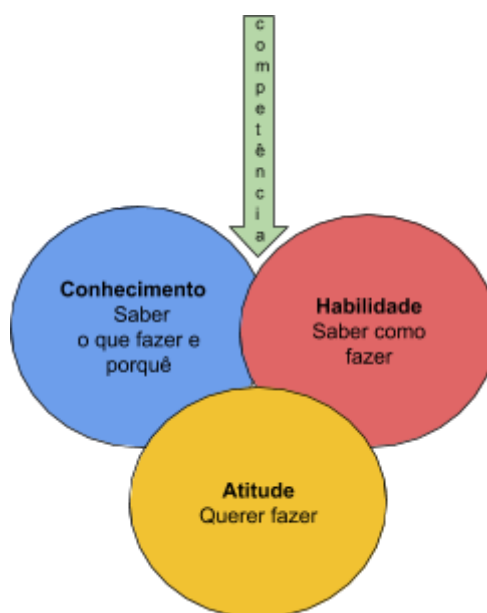


Figura 2. As três dimensões da competência.

Dessa maneira, compreende-se que a gestão das competências possibilita a integração das reais necessidades do desenvolvimento profissional e pessoal, e aos objetivos da organização, sendo um instrumento de aprimoramento das atitudes, habilidades e conhecimentos adquiridos ao longo da vida profissional.

2.3 Taxonomia de Bloom relação com o Laboratório de gestão

A taxonomia de Bloom é um instrumento utilizado para avaliar as competências no domínio cognitivo da aprendizagem. Um dos seus objetivos é reunir a aquisição do conhecimento, competência e atitudes, visando facilitar o planejamento do processo de ensino-aprendizagem.

Como abordado pelos autores (FERRAZ; BELHOD 2010), esse processo de domínio cognitivo foi proposto por Bloom, Englehart, Furst, Hill e Krathwohl em 1956, sendo

conhecido como Taxonomia de Bloom. A complexidade de aprendizagem compreendida por esta taxonomia é da ordem de:

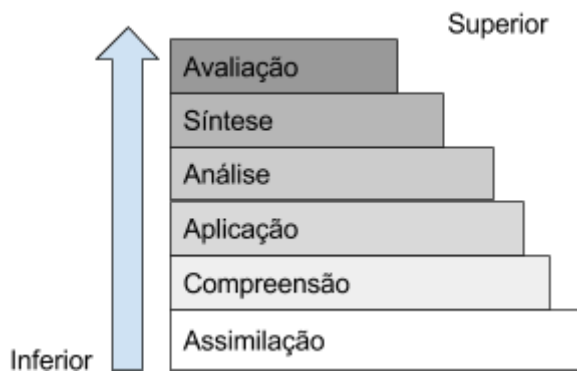


Figura 3. Ordem e complexidade da Taxonomia de Bloom proposta em 1956.

Segundo Ferraz; Belhod (2010):

O que interessava para Bloom et al. (1956), era proporcionar uma ferramenta prática e útil que fosse coerente com as características dos processos mentais superiores (nível de conhecimento e abstração complexa) do modo como eram consideradas e conhecidas.

Embora essa ordem de complexidade de aprendizagem ainda seja de interesse das academias, diversas revisões foram realizadas a fim de adaptar-se à demanda das novas gerações e realçar a ideia do processo de evolução da criação do conhecimento.



Figura 4. Revisão BLOOM e outros (2000).

Por harmonizar três elementos: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada, o Laboratório de gestão ((SAUAIA, 2008, 2010, 2013) utiliza a taxonomia de Bloom como aliança do conhecimento teórico com a prática, percorrendo os seis níveis descritos por Bloom.



Figura 5. Relação taxonomia de Bloom e Laboratório de gestão.
Fonte - Adaptado de Sawaia (2013).

3 Método

Levando em consideração a experiência profissional de mais de dez anos e a participação em oficinas do Laboratório de Gestão, a autora avaliou a criação do conhecimento dos participantes da disciplina Laboratório de Gestão Empreendedora (simulador organizacional, jogo de empresas com pesquisa aplicada) no Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA/USP, no primeiro semestre de 2017, por meio de uma pesquisa bibliográfica, documental e participativa.

Os dados secundários foram coletados por meio de referências físicas e eletrônicas. Os dados primários foram coletados pelo método da pesquisa-ação com a participação ativa da autora.

À luz das práticas adotadas em cada jogo, foi realizado um seminário mostrando o conhecimento gerado em cada um deles.

4 Resultados Obtidos e Análise

Os participantes iniciaram o jogo de empresas com uma explicação oral das regras econômicas do simulador e a leitura do livro Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. 3. Ed., 2013 do professor Dr. Antonio Carlos Aida Sawaia.

Como instituído por Sawaia (2013):



A gestão do Simulador Industrial avança a cada trimestre com o preenchimento e a entrega do Formulário de Decisões (Tabela 3.3, p. 54) que será processado pelo facilitador.

Cada rodada do jogo de empresas foi dividida por trimestres, baseando-se no fechamento fiscal de uma organização real:

- T01: julho, agosto, setembro
- T02: outubro, novembro, dezembro
- T03: janeiro, fevereiro, março
- T04: abril, maio, junho

Cada trimestre foi definido como Ano: Ano 1 (T01, T02, T03 e T04); Ano 2 (T05, T06, T07 e T08); Ano 3 (T09, T10, T11 e T12) e subsequentes.

O Laboratório de Gestão é dividido por 6 áreas funcionais, devendo cada gestor assumir a responsabilidade por uma delas, a fim de desenvolver a prontidão gerencial:

- Planejamento
- Produção
- Marketing
- Recursos humanos
- Finanças
- Presidência

Na disciplina Laboratório de Gestão Empreendedora ministrada pelo professor Dr. Antonio Carlos Aidar Sauer no curso de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, foi conduzido pelo simulador organizacional (Simulab) três jogos de empresas tendo o propósito de gerenciar uma empresa que fabrica e vende um produto tecnológico (celular).

Cada jogo foi constituído de forma distinta, com mesmo objetivo e contexto:

Jogo de empresas	JOGO 1	JOGO 2	JOGO 3
Formato	quatro pessoas por grupo (dois gestores uma gestora) dois grupos	duas pessoas por grupo (um gestor e uma gestora) quatro grupos	uma pessoa por grupo oito grupos
Objetivo	Socializar as regras econômicas	Socializar as regras econômicas	Socializar as regras econômicas
Contexto	Ambiente e Pessoas	Ambiente e Pessoas	Ambiente e Pessoas

Quadro 1. Formato de cada jogo de empresas

A formação dos grupos foi realizada pelo Prof. Dr. Sauaia, incluindo pelo menos uma pessoa do gênero feminino como gestor, com a finalidade de haver sinergia entre os sexos.

"A mulher é multitarefa, consegue se colocar no lugar dos outros e construir melhores relacionamentos. Nunca esses atributos foram tão importantes para a gestão das empresas. A gestão feminina acrescenta uma boa dose de sensibilidade e intuição na tomada de decisão. As mulheres têm mais facilidade de ouvir o outro e têm a humildade para reconhecer as dificuldades e os erros mais rapidamente. Mas o ideal é juntar a intuição com planejamento estratégico, praticidade e pragmatismo". Daniela De Luca (Restaurante Capim Santo)

Referência: extraído do Simulab em 01/05/2017.

Em cada jogo, cada grupo adotou uma estratégia genérica conceituada por PORTER (2004):

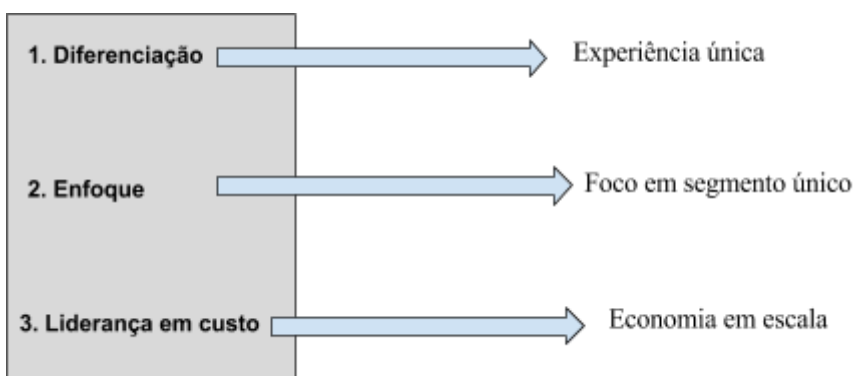


Figura 6. Estratégias de Porter (2004).

O posicionamento estratégico não foi escolhido pelo participante, sendo determinado pelo condutor da disciplina. Em cada jogo, o participante adotou uma estratégia para sua empresa, conforme descrito abaixo.

Jogo 1 – Replicação de uma organização real

Na primeira parte do jogo, todos os gestores iniciaram com a mesma perspectiva mercadológica, operacional e financeira referente ao posicionamento estratégico estabelecido pelo condutor da disciplina.

Enfoque	Diferenciação	Custo mínimo
Controlado pelo sistema simulador organizacional - Simulab	dois gestores duas gestoras	dois gestores duas gestoras

Quadro 2. Composição do jogo 1: 2 fabricantes com 4 gestores em cada empresa



No primeiro jogo, foram disponibilizados os dados e as informações do T01 ao T04 e solicitado que cada grupo tomasse as decisões para T05 ao T08.

Cada gestor assumiu uma área funcional do modelo conceitual do Laboratório de Gestão:

Grupos	Diferenciação	Custo mínimo
Áreas funcionais	um gestor: Recursos Humanos um gestor: Produção uma gestora: Marketing uma gestora: Finanças e Planejamento Presidência: Conselho administrativo ^(*)	um gestor: Recursos Humanos e Produção um gestor: Finanças uma gestora: Marketing uma gestora: Planejamento Presidência: Conselho administrativo

(*)O Conselho administrativo foi formado por todos os membros de cada grupo.

Considerando, a diversidade de formação acadêmica dos participantes, na primeira etapa, as variáveis financeiras mostraram-se como o maior complicador para a tomada de decisão por cada empresa.

Embora, os grupos tenham tido pouco tempo para assimilar as regras do simulador durante cada rodada do jogo 1, o desempenho coletivo foi alcançado pelas empresas, revelando o desenvolvimento de habilidades gerenciais ainda desconhecidas por cada participante.

Grupos	Diferenciação	Custo mínimo
Habilidades desenvolvidas	✓ Trabalho em equipe ✓ Planejamento do tempo	✓ Trabalho em equipe ✓ Visão estratégica

Quadro 3. Habilidades desenvolvidas no jogo 1.

O comportamento gerencial na tomada de decisão demonstrou que cada gestor tinha uma característica intrínseca que poderia ser desenvolvida em equipe. Os resultados obtidos evidenciaram que os métodos de ensino nas organizações tinham correlação com a experiência profissional adquirida anteriormente.

Jogo 2 – Compreender as competências gerenciais

Neste segundo jogo, foram disponibilizados os dados e as informações do T01 ao T04 (Ano 01) e solicitado que cada grupo tomasse as decisões para T05 ao T08 (Ano 02).

Enfoque	Diferenciação	Diferenciação	Custo mínimo	Custo mínimo
<i>Sem nome</i>	<i>TechInova S/A</i>	<i>Wornderphone S/A</i>	<i>Bonprix Cel S/A</i>	<i>ALJEF S/A</i>
Controlado pelo sistema simulador organizacional - Simulab	um gestor ^(*)	um gestor uma gestora	um gestor uma gestora	um gestor uma gestora

(*) Devido a desistência de um gestor da empresa TechInova, este grupo manteve somente um integrante.

Quadro 4. Composição do jogo 2: quatro fabricantes com dois gestores cada empresa.

Por conta da composição do jogo 2, os gestores de cada grupo decidiram assumir em conjunto as seis áreas funcionais do Laboratório de Gestão.

Na primeira rodada do Jogo 2, não foi disponibilizado o relatório completo das decisões, a fim de que os gestores de cada dupla avaliassem os resultados e tomassem as decisões para o próximo trimestre com base no conhecimento adquirido no jogo 1 e não ficassem à mercê do “efeito carona”.

Como mencionado por Sauaia (2013, p. 5), o efeito carona é utilizado pelo gestor do Laboratório de Gestão como aquele que somente preenche os formulários de decisão, sem dar contribuição para o processo de aprendizagem.

Considerando a experiência adquirida no jogo 1, foi percebida uma evolução da ordem de complexidade do conhecimento, havendo além da assimilação dos dados e compreensão das informações, o emprego de atitudes gerenciais na tomada de decisão alinhada com a estratégia de cada empresa.

Grupos	Diferenciação	Diferenciação	Custo mínimo	Custo mínimo
<i>Nome das empresas</i>	<i>TechInova S/A</i>	<i>Wornderphone S/A</i>	<i>Bonprix Cel S/A</i>	<i>ALJEF S/A</i>
Atitudes	✓ Análise dos resultados	✓ Coleta e registro das informações	✓ Compartilhamento do conhecimento	✓ Abertura para novas estratégias

Quadro 5. Atitudes no jogo 2.

Jogo 3 – Aplicar o conhecimento adquirido

No terceiro jogo, foram disponibilizados os dados e as informações do T01 ao T04 (Ano 01) e solicitado que cada empresa tomasse as decisões para T05 ao T08 (Ano 2) e T09 ao T012 (Ano 03).

No jogo 3 cada empresa foi composta por um gestor para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Enfoque	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação	Diferenciação	Custo mínimo	Custo mínimo	Custo mínimo	Custo mínimo
<i>Sem nome</i>	Green Cloud S/A	InovaTech S/A	Noble Phone S/A	KTech S/A	Grupo A S/A	Easy Phone S/A	Liv-Com S/A	Minimum Cost S/A
Controlado pelo sistema simulador organizacional - Simulab	um gestor	um gestor	um gestor	uma gestora	uma gestora	uma gestora	um gestor	uma gestora

Quadro 6. Composição do jogo 3: oito fabricantes com um gestor em cada empresa.

Como somente havia um gestor em cada empresa o mesmo assumiu a responsabilidade por todas as áreas funcionais.

Os resultados obtidos evidenciaram que os métodos de ensino nas organizações tinham correlação com a experiência profissional adquirida, demonstrando uma prontidão gerencial na tomada de decisão.

Os gestores que registraram as informações em planilhas tiveram um melhor resultado em comparação aos gestores que somente aplicaram as regras econômicas do simulador organizacional.

A autora por não ter realizado uma adequada gestão do conhecimento na tomada de decisões do período T07, obteve um desempenho negativo impactando os resultados da organização pela qual era gerenciada.

Dessa maneira, foi evidenciado que a gestão do conhecimento tem grande impacto para os resultados de uma empresa, contribuindo para a geração de valor, otimização de processos, melhora operacional e lucratividade financeira.

5 Conclusões/Considerações finais:

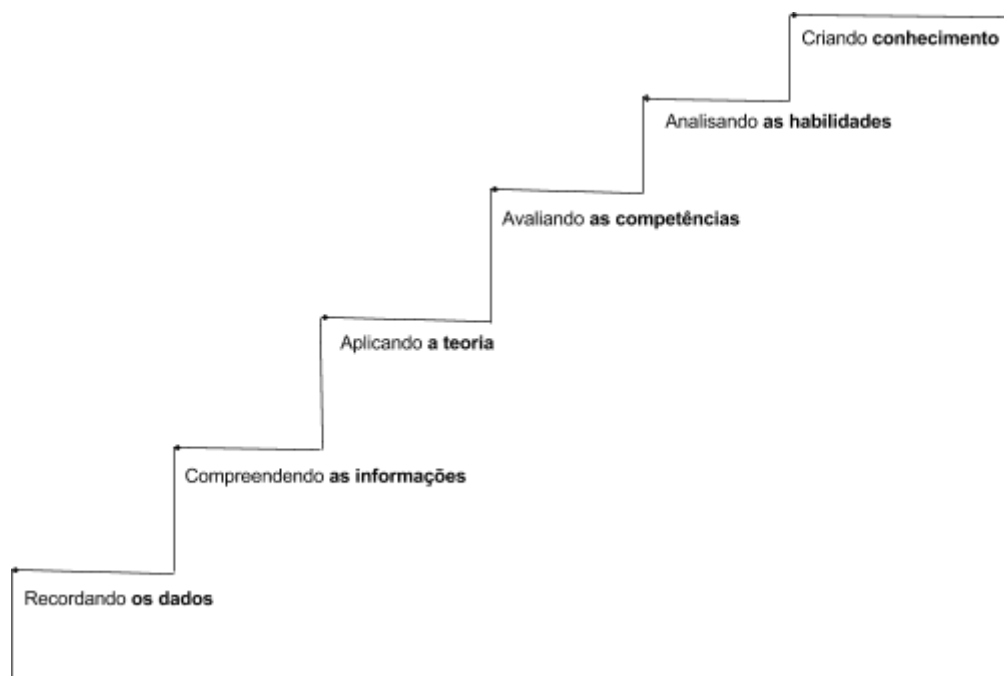
Apesar de as estratégias serem diferentes em cada jogo, observa-se que independente da formação acadêmica, gerenciar as competências adquiridas durante o jogo de empresas é a forma mais propícia de assegurar o melhor resultado organizacional.

Diante disso, a experiência profissional anteriormente adquirida aliada ao aprimoramento acadêmico, estimula a habilidade de avaliação das adversidades impostas pelo ambiente profissional, fazendo com que a tomada de decisão seja mais concisa e direta.

O Laboratório de Gestão sob uma visão contemporânea revela-se inovador para o meio profissional e acadêmico, propiciando aprendizagem vivencial com formação crítica, criativa



e reflexiva, integrando os seis níveis de complexidade, segundo Bloom: recordando, compreendendo, aplicando, analisando, avaliando e criando conhecimento.



Fonte - Adaptado Sauaia (2013, XXIV).

Quadro 7. Processo de criação do conhecimento no Laboratório de gestão

À vista disso, conclui-se que a experiência adquirida pelo participante no Laboratório de Gestão criou conhecimento dinâmico a ser aplicado nas organizações reais que atuam.

6 Limitações

Devido à diversidade de conhecimento adquirido durante os jogos de empresa do Laboratório de gestão o tempo para a produção do material e a delimitação de três modelos conceituais mostraram-se como as principais limitações para este estudo.

7 Futuros estudos

Preponderando que Laboratório de Gestão é uma metodologia inovadora de ensino-aprendizagem, novas pesquisas podem incluir experimentos que examinem o ambiente utilizado no laboratório como uma plataforma de gestão do conhecimento.



8 Referências

- BLOOM, B. S. *Some major problems in educational measurement*. Journal of Educational Research, v. 38, n. 1, p. 139-142, 1944.
- BLOOM, B. S. *Innocence in education*. The School Review, v. 80, n. 3, p. 333-352, 1972.
- DELUIZ, Neise. *O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo*. IN Boletim Técnico do SENAC, 2001 (extraído do site www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/273/boltec273b.htm). Acesso em: 01 jul. 2017.
- FERRAZ APCM; BELHOT RV. *Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais*. Gest. Prod., São Carlos 2010; 17(2) 421-431.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. *Construindo o conceito de competência*. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, p. 183-196. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em: 04 jul. 2017.
- LE BOTERF, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.
- MCCLELLAND, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva*, 27. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por Competências*. 2a edição – Editora: Educator, São Paulo, 2001.
- SAUAIA, A. C. A. *Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada*. 3. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo, 2013.
- ZARIFIAN, P. (1999). *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons.