

# **Criação, desenvolvimento e evolução dos conceitos de competência e aprendizagem organizacional**

## **RESUMO**

*Diante do cenário econômico, social, político e financeiro cada vez mais acirrado, as organizações buscam maiores ganhos de competitividade e diferenciação de mercado. Nesse novo contexto, o foco passa a ser as pessoas e suas competências. O objetivo deste trabalho é restaurar o debate teórico sobre competência, explicitando o conceito em seus vários níveis de compreensão e relacionando-o aos processos de aprendizagem organizacional. Para a consecução dos objetivos do trabalho será utilizada como ferramenta metodológica a documentação indireta do tipo pesquisa bibliográfica, visando demonstrar o valor e a necessidade da utilização das competências por parte das empresas.*

**Palavras-chave:** *gestão de pessoas; competências e aprendizagem organizacional.*

## **Introdução**

O atual ambiente de negócio e gestão é marcado pela intensidade e rapidez com que acontecem as mudanças nos cenários sócio-político, econômico e tecnológico. Essas mudanças caracterizam o principal desafio a ser superado pelas organizações, sendo de fundamental importância mecanismos mais adequados para definir e redefinir suas competências e as formas de aprendizado.

Diante desse novo ambiente, é possível de compreender uma maior valorização das pessoas nas organizações. Esse motivo acontece principalmente pela a necessidade das empresas de receberem e apresentarem respostas mais rápidas para questões mais complexas, sendo necessárias novas formas de trabalho e mudança de postura pelas pessoas.

Essa nova forma de organização possui um ponto fundamental e decisivo a necessidade de atuação pelas pessoas através de suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes).

Partindo desse contexto inicial, o presente artigo tem como objetivo recuperar o debate teórico a respeito da noção de competência com intuito de contribuir para o processo de aprendizagem organizacional. O desenvolvimento de competências nesse artigo está intimamente ligado a pontos da aprendizagem como os conceitos, princípios e práticas.

A Aprendizagem Organizacional tem como um dos seus objetivos, estimular o intercambio de informações e conhecimento entre pessoas. Desta forma, o relacionamento da aprendizagem organizacional com a formação de competências não se restringe ao indivíduo, mas também ao coletivo.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: além dessa parte inicial, os capítulos 2 e 3 são dedicados à revisão teórica, portanto, tratam da questão do desenvolvimento de Competências e da Aprendizagem Organizacional. E por fim no capítulo 4 são feitas as considerações finais.

## **2. Competência - Principais Conceitos**

No domínio do senso comum a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Já a palavra incompetência (antônimo) trás não só a negativa dessa qualificação, mas também sentimentos depreciativos e pejorativos, sinalizando que a pessoa se encontra ou encontrará marginalizada do mercado de trabalho e

reconhecimento social.

Na idade média, essa expressão foi utilizada unicamente na linguagem jurídica e se referia à faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição para analisar e julgar certos assuntos.

Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001:2).

No contexto organizacional, com a publicação do *paper Testing for Competence rather than Intelligence em 1973*, McClelland iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. Esse autor foi um dos percussores da escola americana de competência. Essa tinha como característica principal a concepção comportamentalista, onde seus atributos permitiam as pessoas alcançarem um desempenho superior.

McClelland (1973) afirma que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Já na Europa o surgimento do conceito de competências tem seu berço na França. A escola francesa trás como características principais concepção construtivista, essa concepção faz uma conexão entre educação e trabalho e dessa conexão resultava as competências.

Diante desse conceito inicial de McClelland, surgiram vários novos conceitos e abordagens. Bitencourt (2001:28) em sua tese: *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional resgata os diversos conceitos ligados à questão das competências e as suas ênfases*. Nesse estudo será apresentada uma ênfase para cada autor, esses são:

Quadro 1: Competência: principais autores, ênfases e conceitos		
Autor/ ano	Ênfase	Conceito
Boyatzis (1982:23)	Formação, comportamentos, resultados.	As Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.
Sandberg (1996: 411)	Formação e interação.	A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.
Boterf (1997:267)	Mobilização e ação.	Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.
Fleury e Fleury (2000:21)	Ação e resultado.	Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Zarifian (2001: 66)	Aptidão, ação, resultado.	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um

contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Fonte:Bitencourt (2001:28) [adaptado]

Apresentado os diversos autores e suas ênfases, de forma generalizada o conceito de competência pode ser visto e é utilizado nesse trabalho como um conjunto de capacidades humanas - **conhecimentos, habilidades e atitudes**. Em outras palavras, a competência pode ser tratada como um armazenamento de recursos.

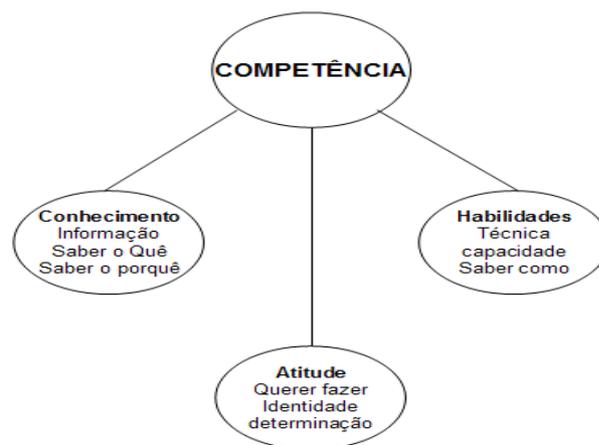


Figura 1: Elementos da competência  
Fonte: (Brandão e Guimarães, 2001:4)

**O conhecimento** - refere-se ao saber. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (RUAS, 1998).

**As habilidades** - refere-se ao saber fazer. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (RUAS, 1998).

**As atitudes** - refere-se ao saber agir. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (RUAS, 1998).

A noção de competência pode ser relacionada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, além do mais as competências devem agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo. (FLEURY E FLEURY, 2006).

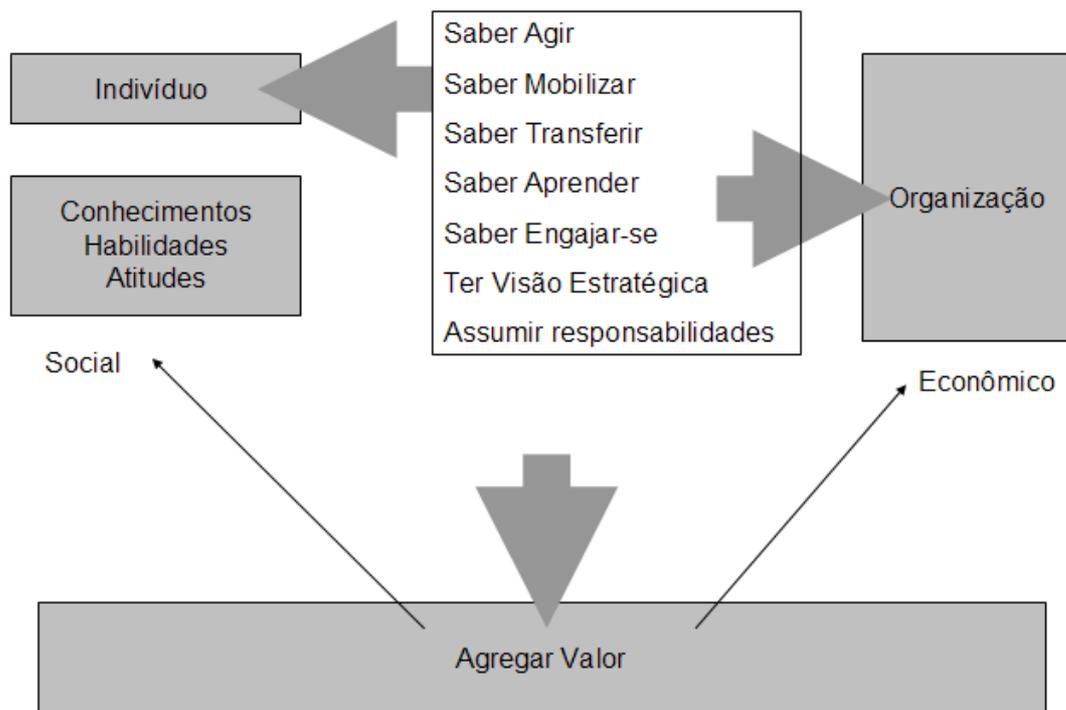


Figura 2: Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
 Fonte: (Fleury e Fleury, 2006:30)

- ✚ **Saber Agir** - Saber o que e por que faz. Saber Julgar, escolher, decidir.
- ✚ **Saber Mobilizar** - Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
- ✚ **Saber comunicar** - Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
- ✚ **Saber aprender** - Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais e saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
- ✚ **Saber comprometer-se** - Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos.
- ✚ **Saber assumir responsabilidades** - Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.

Além do conceito de competência está ligado a capacidades humanas como conhecimento, habilidades e atitudes e a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, existem vários pontos onde há convergência de significados pelos autores, alguns desses são:

- ✚ A competência é propriedade única do indivíduo e não da empresa;
- ✚ As competências são manifestadas através de determinadas ações;
- ✚ Nos momentos necessários (dependendo da situação) é onde surgem as competências.

Explicitado a origem, diferentes usabilidades, conceitos e ênfases de competências e a convergência de significados, o próximo sub-tópico trata das diferenças entre as abordagens (tipos) de competências.

## 2.1 ABORDAGENS SOBRE COMPETÊNCIAS

As competências podem ser analisadas por diferentes abordagens (tipos), porém de um modo geral é possível dividir para a análise sob a ótica da **organização** (aquelas que dizem respeito à organização como um todo ou a uma de suas unidades) e **das pessoas** (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho).

As competências organizacionais têm suas origens na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Nessa abordagem toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marcas e imagens), organizacional (sistemas administrativos e cultura organizacional), e recursos humanos (FLEURY E FLEURY, 2006).

Para essa abordagem existe diferença entre recursos e competências. Os recursos são algo ou alguma coisa pertencentes à organização mesmo sendo de forma temporária, já as competências são criadas através das habilidades, ou seja, um conjunto de recursos forma as competências.

No ano de 1983, Ansoff contribuiu significativamente para o conceito de competência organizacional. Para o autor, a junção de conhecimentos dos indivíduos ou de grupos de indivíduos é onde se origina o número de competências da organização (o resultado do todo é melhor que as competências de partes), essa forma de agir conduz e orienta a organização ao planejamento estratégico.

Outro autor que ajudou a evoluir o conceito de competências trata-se do Chandler nos anos de 1990. Ressalta a importância da estrutura organizacional que serve para o desenvolvimento das competências, que funciona para a melhoria de produtividade.

Também nos anos de 1990 houve a publicação do artigo, as competências essenciais das organizações (*The core competence of the corporation*), de Hamel & Prahalad. Para os autores a competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (Hamel & Prahalad, 1990).

Já Mills *et al* (2002:13) sintetiza as principais competências organizacionais, essas são:

- ✚ **Competências essenciais** - Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
- ✚ **Competências distintivas** - Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
- ✚ **Competências organizacionais** - Competências coletivas associadas às atividades meio e às atividades-fins.
- ✚ **Competências individuais** - Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Os pontos positivos da síntese de Mills *et al* (2002:13), referem-se a separação dos conceitos de competências distintivas e competências organizacionais, as competências distintivas são percebidas e reconhecidas pelos clientes e raramente são identificadas pela organização. Outro ponto de destaque é o tratamento das competências organizacionais sendo utilizadas tanto para as atividades da organização como para suas áreas e funções (utilização coletiva).

Já Zarifian (2001) afirma que para o desenvolvimento de competências organizacionais são necessários:

- ✚ Competências sobre processos: informações e conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- ✚ Competências técnicas: informações e conhecimentos exclusivos sobre o trabalho a ser realizado;
- ✚ Competência sobre a organização: informações e conhecimentos sobre como saber organizar os fluxos de trabalho;
- ✚ Competências sociais: trata-se do saber ser, onde inclui as atitudes que dão base ao comportamento das pessoas.

Diante dos principais autores é possível compreender que as competências

organizacionais tratam de um conjunto de atributos (conhecimentos, *Know-how*, atitudes, valores, tecnologias e estratégias) pertencentes à organização. O fortalecimento contínuo desses atributos produz vantagem competitiva (externo) e controle sobre o ambiente (interno).

Além da organização e dos grupos de trabalhos as competências podem ser também analisadas apenas sob o indivíduo. É importante ressaltar que a competência individual não se resume em habilidades e conhecimentos.

Em meados dos anos de 1980, a França foi considerada o berço das atuais definições (saber fazer, experiência e comportamento) que fundamentam o conceito de competências (ZARIFIAN, 2001).

Em seu conceito sobre competências individuais, Botef (1999) situa entre três eixos conforme a figura 3.



Figura 3: Os três eixos da competência individual  
Fonte: Botef (1999) [adaptado]

Segundo o mesmo autor, a competência trata um saber agir responsável reconhecido pelas outras pessoas. É um conjunto de aprendizagens sociais nutrida à montante pela aprendizagem e formação e a jusante por sistemas de avaliações.

Quando se fala em competências individuais é necessário entender os significados dos termos americanos (*Competency*) e em inglês (*competence*). O quadro 2 apresenta as principais diferenças.

**Quadro 2: Diferenças dos termos *competency* e *competence***

Origem	<i>Competency</i> Estados Unidos	<i>Competence</i> Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)

Ênfase	Características pessoais ( <i>input, learning and development of competency</i> ).	Tarefas e resultados ( <i>output, workplace performance</i> )
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bitencourt (2001:34)

A diferença fundamental entre os termos americano e inglês, é que *competency* refere-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente (ênfase nas pessoas – processo intrínseco), e *competence*, designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente (ênfase no cargo - processo extrínseco) (FLEURY E FLEURY, 2006).

De maneira generalizada as competências individuais não se resumem em desempenhar tarefas corretas no cotidiano, além disso, elas devem ser compreendidas como a união entre conhecimentos, habilidades e atitudes que visa proporcionar ao indivíduo a capacidade de se antecipar às novas situações e ambientes.

## 2.2 AS COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À GESTÃO DE PESSOAS

Nos anos de 1990 com o advento da globalização dos mercados ocorreu um grande aumento da competitividade entre as empresas, essas foram “obrigadas” a reestruturar suas políticas para se manterem competitivas no mercado.

Essa reestruturação envolveu o menor distanciamento entre as estratégias organizacionais e gestão de recursos humanos (GRH), além da incorporação pela GRH dos conceitos de gestão de competências.

Fischer (1998) na sua pesquisa observa algumas práticas de GRH que segue esse novo alinhamento (mudanças) e incorporação dos conceitos de competência, essas são:

- ✚ **Captação** - A mudança na captação segue um novo princípio, o chamado sangue novo. Normalmente são captados nos programas de *trainees*. Essas pessoas apresentam um nível educacional mais alto e são capazes de questionar gestores e procedimentos usados na empresa.
- ✚ **Desenvolvimento** - O novo olhar para essa prática nas organizações são pessoas comprometidas e com autodesenvolvimento.
- ✚ **Remuneração** - As pessoas com mais nível educacional, mais comprometimento e autodesenvolvimento necessitam de uma remuneração diferenciada, as novas práticas adotadas pelas as empresas são: participação nos lucros, renumeração fixa e variável (de acordo com as competências desenvolvidas).

Além dessas novas práticas apresentadas por Fisher (1998), Fleury e Fleury, (2006) também observa em suas pesquisas a utilização das chamadas universidades corporativas pelas as empresas. O principal objetivo da utilização dessa prática é que o desenvolvimento das pessoas (funcionários) estará alinhado com as estratégias de negócios e competências essenciais.

Segundo os mesmos autores a nova forma de alinhamento da GRH com a formação de competências está apresentada na figura 4.

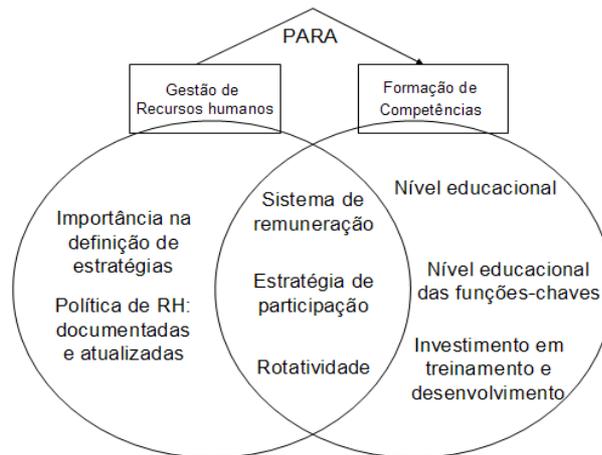


Figura 4: Gestão de Recursos Humanos para a formação de competências.  
Fonte: Fleury e Fleury, (2006:81)

Para melhor compreensão da figura, ela será dividida em três partes.

**Importância na definição de estratégias:** está relacionada à posição ocupada pelas pessoas. Quando mais alta a posição mais chances as pessoas tem de serem considerados recursos estratégicos e conseqüentemente ter voz ativa na organização (FLEURY E FLEURY, 2006).

**Políticas de Recursos Humanos documentadas e atualizadas:** Essa documentação atualizada ajudará a empresa a formalizar suas políticas de RH e sempre poder revisá-la.

A segunda parte - às políticas utilizadas pelas empresas para captar, desenvolver e reter as pessoas na organização.

**Sistemas de remuneração e estratégia de participação:** podem ser sistemas clássicos (baseados na estrutura de cargos), mistos (estrutura de cargos acrescidos de uma remuneração estratégica) e próprios para avaliação de competências (utilização das caixas de sugestões, círculos de controle de qualidade, *kaisen* dentre outros), cada um desses tem suas peculiaridades para captar e reter os funcionários.

**Rotatividade:** Pode ser medida pelo índice de rotatividade, que é a capacidade de retenção de funcionário pela empresa.

A terceira parte - o desenvolvimento de competências.

**Nível educacional:** trata-se da base do conhecimento formal, necessária para a construção das competências da organização.

**Nível educacional das funções chaves:** relacionada diretamente as estratégia dos negócios.

**Treinamento e desenvolvimento:** relacionada diretamente para o desenvolvimento das competências essenciais dos negócios.

Apresentado todos os conceitos que compõem a figura 4 é possível entender que as mudanças macroambientais (mais especificamente a globalização dos mercados) “forçaram” as organizações a reverem seus processos, produtos e sua gestão.

Diante dessas mudanças, houve a necessidade de alinhamento entre a gestão de recursos humanos e a gestão de competência, esse proporcionou melhorias no desempenho das empresas e conseqüentemente ganhos na vantagem competitiva.

O principal desafio trata da valorização da formação de competências não só para a organização, mas também para o indivíduo.

### 2.3 A NOVA DIVISÃO INTERNACIONAL DE COMPETÊNCIAS

“Pensar globalmente, agir localmente”. Essa frase que por muito tempo foi utilizada por estudiosos em palestras, *workshops* e congressos e que na prática era negligenciada, por

várias empresas, começa a ser utilizada trazendo bons resultados e aumento na formação e utilização de competências locais.

Para demonstrar a efetiva utilização das competências locais pelas empresas, torna-se necessário um volta no tempo para observar o seu início e evolução. O primeiro movimento de internacionalização se dá na Europa, mais especificamente na França, por volta do ano de 1758. A empresa *Saint Gobain* produtora de vidro é considerada a primeira multinacional (FLEURY E FLEURY, 2006).

Deste período inicial até a segunda guerra mundial os países europeus tinham como estratégia que as suas empresas atendessem os mercados locais (para atender as peculiaridades do mercado). Já nos Estados Unidos que teve seu processo de internacionalização por volta de 1920 tinha uma estratégia totalmente inversa da européia. Esse período da segunda guerra é marcado pela estagnação no processo de internacionalização sendo retomado em 1950.

Na década de 50 as empresas americanas despontam como as novas líderes do processo de internacionalização, isso acontece devido o seu grande investimento em pesquisa e desenvolvimento que proporcionam a estas empresas produzirem produtos inovadores trazendo uma total vantagem competitiva sobre as outras empresas européias e asiáticas.

Esse novo período de internacionalização traz como característica principal que as filiais são tratadas pela empresa matriz como um simples departamento, sendo negligenciados qualquer movimento e utilização de formação de competências. Com o passar dos anos foi observada pela a empresa matriz que era necessária dar “autonomia” para algumas filiais bem sucedidas, sendo agora seu papel o controle financeiro.

Para (Fleury e Fleury, 2006:109) essas filiais bem sucedidas atenderiam aos seguintes critérios:

- ✚ Desenvolver estratégias competitivas voltadas para as realidades locais/ regionais;
- ✚ Estabelecer estruturas organizacionais complexas, de certa forma emulando e reaplicando as estruturas genéricas das corporações;
- ✚ Elaborar sistemas de gestão próprios, parcialmente articulados com os sistemas de gestão da matriz; a integração era especialmente forte naquilo que diz respeito à gestão financeira.

Já nos anos de 1970 é mudado o foco pelas empresas, surgindo uma nova estratégia, a de atuação global. Veltz (1995: 31) explica que os principais motivadores para que as empresas globalizassem suas atividades foram:

- ✚ A multiplicação de aprendizagem – tirando proveito da variedade de experiências;
- ✚ A possibilidade de dividir riscos e nivelar cargas;
- ✚ A criação de posições de negociação mais favoráveis com fornecedores, distribuidores e clientes;
- ✚ A possibilidade de melhor gerir os custos fixos.

Mesmo o mercado sinalizando para uma mudança de cenário as empresas ainda continuaram criando a vantagem competitiva nas suas filiais através de certa dependência de competências, da utilização da economia de escala e padronização dos projetos e manufatura dos produtos.

Explicitado uma breve contextualização sobre a internacionalização das empresas e formação das competências locais nas empresas americanas e européias, torna-se necessário também analisar como aconteceu essa internacionalização no Brasil. O próximo sub-tópico abordará como aconteceu e os impactos na formação de competências das empresas brasileiras.

#### 2.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO BRASIL

O processo de industrialização em países emergente (como é o caso do Brasil) aconteceu visando alcançar um nível de igualdade a de países já industrializados. Esse processo se deu de duas formas: primeiro, os países investiram enormes quantias de recursos

em pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas próprias indústrias (o caso de Japão e Coréia). Segundo; Já outros países (principalmente os países latinos) resolveram conceder benefícios a empresas de outros países com o propósito de receberem suas filiais e industrializar o país.

As primeiras subsidiárias a se instalarem no Brasil datam do início do século (1900), como é o caso da Rhodia (1919), da Ford (1921) e da General Motors (1925). (FLEURY E FLEURY, 2006:108).

Ainda segundo Fleury e Fleury (2006:108), o projeto de tornar as empresas multinacionais o carro chefe do desenvolvimento industrial brasileiro datam do governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira (JK) dando ênfase principalmente para as indústrias de bens duráveis (especialmente de automóveis).

Essas empresas se instalaram no Brasil trazendo sua própria tecnologia, política e técnicas de gestão. Com o passar dos anos a matriz observando o bom desempenho financeiro da subsidiária, foi reduzindo as importações de tecnologias e de conhecimento, consolidando o início das competências de tecnologia, recursos humanos e de gestão.

No ano de 1995, o Brasil abre-se de vez para o mundo globalizado e é iniciada uma forte reestruturação das competências na indústria brasileira. A primeira reestruturação aconteceu no foco (mais específico) e na terceirização de algumas de suas atividades.

Essas ações mais se pareciam como uma defesa aos ataques das multinacionais para conseguirem manter-se líderes do mercado do que uma mudança de estratégia e formação de novas competências.

Diante da forte concorrência, e do não incentivo pelas políticas do país, poucas empresas brasileiras se aventuraram ao processo de internacionalização. As empresas brasileiras que estão se aventurando a abrir subsidiárias em outros países recebem um enorme ganho de aprendizagem e conseqüentemente aumento de suas competências.

Fleury e Fleury, (2006:123) apontam os benefícios para essas empresas brasileiras, esse são:

- ✚ Às empresas, que ao aprender a atuar em mercados e em culturas diferentes das suas de origem, geram conhecimentos e competências importantes para lidar com a nova realidade competitiva em seu país;
- ✚ Às instituições governamentais, que saindo de um período de protecionismo, aprendem a criar e negociar novas regras, dentro e for do país;
- ✚ Às pessoas, que ampliam sua visão de mundo, aprendendo a conviver e valorizar a diversidade, geradora de novas competências.

Essas trocas de experiências internacionais geram inúmeros ganhos de aprendizagem que conseqüentemente aumenta a base de competências nas empresas brasileiras o que acarreta num ganho de vantagem competitiva e melhor funcionamento interno.

### **3 Aprendizagem organizacional – principais Conceitos**

Aprendizagem inicialmente pode ser compreendida como um processo psicológico (processo neural complexo) que se inicia no indivíduo e leva a construção da memória. Esse conjunto de informações (memória) constitui a identidade do indivíduo.

Para cada espécie animal a percepção do aprender é diferente. Nos seres humanos a percepção que prevalecer é a verbal e visual. A capacidade de aprendizagem através da percepção visual é superior que da percepção verbal, essas também são influenciadas por fatores como emoções e o afeto (FLEURY E FLEURY, 2006).

A partir desse pressuposto, o conceito de aprendizagem utilizado para esse trabalho refere-se a um grande processo de crescimento (influenciado pelas emoções e afetos) e de intercâmbio com o meio onde esse processo gera uma mudança de atitude no indivíduo.

Para Fleury e Fleury, (2006: 40), os modelos de aprendizagem estão fundamentados em duas correntes teóricas, o behaviorista e o cognitivista.

Behaviorista – têm como objetivo principal o comportamento, este pode ser

observável e mensurável. Esse modelo parte do princípio que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar esse processo passível de observação mensuração e réplica científica.

Cognitivista – busca ser mais abrangente do que o modelo behaviorista tentando explicar os fenômenos mais complexos, também procura utilizar dados objetivos e subjetivos, levando também em consideração as crenças e as percepções.

Tendo conhecimento da formação da aprendizagem no indivíduo é possível entender como acontece a aquisição na organização. Segundo Swieringa e Wierdsma (1995) o processo de aprendizagem organizacional pode ser caracterizado como natural e induzida.

A natural (forma mais primitiva de aprendizagem) ocorre de maneira informal sendo usada como principais técnicas a observação, imitação e repetidas tentativas. Já a induzida, mais conhecida nos dias de hoje como treinamento, necessita de uma estrutura formalizada para induzir as pessoas a adquirir, acumular e transferir informações e conhecimentos.

Além das diferenças na forma de aquisição de aprendizagem nas organizações, o conceito de aprendizagem é visto também por diferentes ângulos pelos administradores, como para os economistas e psicólogos.

Para os administradores a aprendizagem organizacional (está relacionado com a estratégia inovadora e eficiente) é o alicerce para a busca da vantagem competitiva sustentável.

Os economistas tratam a aprendizagem (relacionando com a quantificação de resultados) como abstrações que podem proporcionar resultados quantificáveis (positivos).

E para os psicólogos, a aprendizagem (relaciona com a eficiência organizacional) refere-se ao processo de construção e arranjo do conhecimento e das rotinas na organização.

Além dos diferentes pontos de vista de administradores, economistas e psicólogos sobre o tema, o quadro 4 a seguir procura resgatar os principais conceitos de aprendizagem organizacional e suas ênfases.

Lembrando que conceito de aprendizagem organizacional surgiu nos estudos desenvolvidos por Argyris & Schön em 1977. Os autores definiram a aprendizagem organizacional como um processo de identificação e correção de erros. A partir desse conceito, vários estudiosos ajudaram a fortificá-lo.

Quadro 3: Conceitos e Ênfases da Aprendizagem Organizacional

Autor	Ênfase	Conceito
Peter Senge (1990)	Metanóia - mudança de mentalidade, cinco disciplinas	A aprendizagem acontece através das interações continuadas com o meio. As pessoas elevam a capacidade de criar resultados, diante disso brotam padrões elevados de raciocínio e condições de aprendizagem em grupo.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Apropriação e disseminação do conhecimento; conhecimento explícito e tácito.	A aprendizagem organizacional é intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know how</i> técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

Kolb, (1971)	Aprendizagem vivencial	A capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional trata-se de conseguir ajustar as várias situações e tentar domina-las.
Swieringa e Wierdsma (1992)	Mudança organizacional, níveis de aprendizagem e competências	Nas organizações cooperativas as pessoas aprendem através de processos cooperativos e cooperam para aprender coletivamente.
Probst e Büchel (1994)	conhecimentos, valores, mudança	Aprendizagem organizacional trata de habilidades das organizações para detectar, corrigir e aprender através dos erros sempre melhorando a base do seu conhecimento.

Fonte: Bitencourt (2001).

Apresentados os principais conceitos sobre aprendizagem organizacional, os autores Fleury e Fleury, (2006) afirmam que o conceito de aprendizagem organizacional pode ser dividido de forma genérica em três níveis: individual, grupo e organizacional.

Nível do indivíduo – é considerado o primeiro processo de aprendizagem, caracterizado por grande quantidade de emoções, tanto positivas como negativas;

Nível do grupo – a aprendizagem é considerada como um processo social e coletivo, partindo desse pressuposto torna-se necessário observar (as trocas de informações e conhecimentos, emoções, esquemas coletivos compartilhados) de como um grupo aprende. O desejo de pertencer a determinado grupo é um elemento primordial (motivador) para o processo de aprendizagem em grupo.

Nível da organização - O aprendizado individual e em grupo com o tempo passa a ser internalizado nas organizações (desenvolvimento da memória organizacional) através de estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

É importante também diferenciar um conceito que muito se assemelha ao conceito em estudo, o de Organização de Aprendizagem. Esse conceito quase semelhante tem como foco descrever “o que” dos sistemas, princípios e características de uma organização que aprende como uma entidade coletiva (Menezes, Ribeiro e Zago, 2006). Para o presente estudo o foco será a aprendizagem organizacional e suas relações com competências.

### 3.1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A relação dos temas parte de um questionamento inicial: é possível que a aprendizagem organizacional seja o meio que “gerencia” o conhecimento organizacional?

Diante desse questionamento torna-se necessário esclarecer alguns pontos para responder a pergunta que relaciona os dois temas. O primeiro é que a organização não possui cérebro, mas sim sistemas cognitivos e memória, através desses são desenvolvidos rotinas e procedimentos (padronizados ou não) que geram novos conhecimentos que voltam a ser incorporados nos sistemas cognitivos e memória da organização.

Quando os procedimentos e as rotinas são melhorados indica que aconteceu aprendizagem e o conhecimento obtido nesse melhoramento pode ser acessível pelas as pessoas que fazem parte da organização. Esse esclarecimento confirma a pergunta inicial (FLEURY E FLEURY, 2006).

Senge (1990) com seu conceito de organização que aprende enfatiza as rápidas mudanças que ocorrem no mundo e a capacidade de mudança pelas empresas. Essa adaptabilidade condicionada pelas rápidas mudanças é tratada pelo autor como o primeiro

passo do processo de aprendizagem.

Para Fleury e Fleury, (2006) a pergunta inicial sobre o relacionamento da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento pode ser respondida em três momentos: Aquisição, disseminação e construção da memória organizacional. A Figura 5 ilustra esses três momentos.



Figura 5: Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional

Fonte: Fleury e Fleury, (2006).

A partir da percepção dos autores Senge (1990) e Fleury e Fleury (2006) é possível entender que a gestão do conhecimento faz parte de um processo maior que é a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional faz nascer, disseminar e armazenar o conhecimento enquanto a gestão do conhecimento organiza (formaliza) esses processos.

### 3.2 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

A relação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e competências pode ser entendida como uma relação de complementaridade. Essa complementaridade acontece nas organizações quando é incentivado o aprendizado individual desenvolvem-se as competências individuais e quando estas disseminadas geram a aprendizagem coletiva.

Para Kim (1993) essa transformação entre a aprendizagem individual para organizacional é uma das maiores dificuldades encontradas pelas organizações. O autor propõe para “diminuir” essa dificuldade que as organizações enfatizem o papel dos modelos mentais compartilhados que contribuem para o desenvolvimento de grupos (como “indivíduos entendidos”), a criação do significado desse grupo (sentido), a formação da memória organizacional ativa (visando recuperar experiências relevantes) e a aprendizagem de circuito duplo (aprendizagem generativa).

Os principais pontos da aprendizagem organizacional que fortificam o desenvolvimento de competências podem ser vistos nos autores: Kolb (1971); Argyris (1992); Senge (1990); Swieringa e Wierdsma (1992) Nonaka e Takeuchi (1997); Drejer e Riss (1999) Sitkin (2000); Leonard-Barton (1999).

Quadro 4: Relação entre as Abordagens de Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências

Proporciona ou contribui		
Autores	Aprendizagem organizacional	Competência
Kolb (1971)	Ciclo vivencial	Ação e reflexão

Argyris (1992)	Teoria assumida e em uso Erro Incompetência hábil <i>Double loop learning</i>	Práticas de trabalho voltadas a resultados (o que as diferencia do tratamento de potencial); Experiências de insucessos para formação e consolidação de competências mais efetivas
Senge (1990)	Domínio pessoal Modelos mentais Trabalho em equipe Objetivo compartilhado Raciocínio sistêmico	Autodesenvolvimento Reflexão em ação (reconhecimento, atributos desenvolvidos e necessidade de desenvolvê-los, busca de alternativas) Interação Especificidade e atributos de competência autênticos (significado) Desenvolvimento e formação integral de gestores
Swieringa e Wierdsma (1992) Nonaka e Takeuchi (1997); Drejer e Riss (1999)	Regras, <i>insights</i> e princípios Conhecimento tácito e explícito	Compreensão, valores e ação como elementos fundamentais para se pensar em competência Sistematização e disseminação de conhecimento e competência do plano individual e coletivo
Sitkin (2000); Leonard-Barton (1999)	Práticas formais e informais	Interação humana Construção de competências individuais e Coletivas

Fonte: Bitencourt (2001:61)

Bitencourt (2001) ainda afirma que aprendizagem organizacional oferece três perspectivas que contribuem para o crescimento da gestão de competências, essas são: a perspectiva social (através das várias experiências, pessoal e profissional vividas ao longo do tempo, é possível resolver os problemas atuais), dinâmica (relacionada ao desenvolvimento contínuo que promova a formação de novas situações onde se utilize novas competências) e estratégia (fundamenta na articulação entre a visão estratégia e da gestão de competência com intuito de consolidação das práticas mais efetivas).

#### 4 Considerações Finais

O objetivo deste artigo é contribuir para a compreensão dos conceitos de competência e de aprendizagem organizacional. Esse resgate dos temas aconteceu desde a origem do conceito, suas aplicabilidades e suas abordagens (indivíduo e organização).

É possível compreender através desse resgate, que os temas se consolidam a cada dia, se vincula com outros temas (gestão do conhecimento) e muda de forma significativa o foco inicial.

A noção de competência, explorada neste texto, também enfatiza que a formação de competência na organização não só agrega valor econômico, mas também agrega valor social para os indivíduos, ou seja, quando a organização investe na formação de competências também está investindo na formação e desenvolvimento de cidadãos, melhorando o país e o mundo.

#### Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, C. *On Organizational Learning*. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1992.
- ANSOFF, I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1990.
- BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (doutorado). Porto Alegre, 2001.
- BOTERF, G. L. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* Revista de administração de empresas, RAI. v1.n1. jan-mar, 2001.
- BOYATZIS, R. E. *The competent management: a model for effective performance*. New York: John Wiley, 1992.
- DREJER, A.; RIIS, J. *Competence Development and Technology- How Learning and Technology Can Be Meaningfully Integrated*. *Technovation*, 19, 1999.
- DUNNING, J. H. *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment*. *Transnational Corporations*, v3. n°1, p.23-51, 1994.
- FISCHER, A. L. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. 1998. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, universidade de São Paulo, São Paulo.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Ed. atlas 3ª ed. São Paulo, 2006.
- KIM, D. The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 1993.
- KOLB, D. *Individual Learning Styles and the Learning Process*. Working paper n° 535-71, MIT Sloan School, 1971.
- MENEZES, RIBEIRO E ZAGO. *Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda?* Revista Científica de Ciência e Administração, Fortaleza. v 12. n° 1, 2006.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Strategy and performance: competing through competences*. Cambridge University Press, 2002.
- McCLELLAND, D. C. *testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, Washington, D. C., n° 28, 1973.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of corporate of the corporation*. *Harvard Business Review*, v. 68, n° 3, p.79-91, May/June, 1990.
- RUAS, R. A. Módulo: *Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento*. SEBRAE/RS, CEPAC/RS, NADE, dezembro de 1998.
- SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. *Educating for Competence in Professional Practice*. *Netherlands, Instructional Science* 24, p. 411-437, 1996.
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- SITKIN, S. *Sequencing Control System Adoption and Adaptation*. *Research Seminar Series, Graduate School of Management, July*, 2000.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. *La Organización que Aprende*. Buenos Aires: 1992.
- VELTZ, P. *Mondialisation*. Paris: Éditions de L'Aube, 1997.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.