

Aprendizagem organizacional e competências organizacionais: duas faces da mesma moeda?

Organizational learning and organizational competencies: two sides of the same coin?

Maria de Fátima Telino de Meneses¹, Kalina Lígena Lira de Miranda Ribeiro² e Célia Cristina Zago³

Resumo

Nos últimos anos tem-se enfatizado a necessidade das pessoas aprimorarem continuamente suas capacidades por meio do aprendizado individual, que pode convergir para o aprendizado organizacional. As práticas mais tradicionais de treinamento parecem não mais atender plenamente às demandas organizacionais. A Aprendizagem Organizacional apresenta-se como possibilidade, às empresas que enfrentam mudanças para se manterem competitivas, uma vez que possibilita a criação de conhecimento por meio de experiências organizacionais, fato que contribui para um melhor desempenho da Organização. As competências organizacionais constituem-se de um conjunto de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem a uma empresa a coordenação de suas atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente. Este ensaio apresenta as possibilidades de contribuições que a aprendizagem organizacional oferece para o desenvolvimento das competências organizacionais, nas empresas, ao mesmo tempo em que a aquisição de competências organizacionais pode proporcionar aprendizado organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem organizacional. Competências organizacionais.

Abstract

This article describes a research-intervention work carried through in a public company of the electric sector, whose objective consisted in developing a specific competence model for the Company. The work was leading on the basis of the organizational learning stages from Huber (1991), Starkey (1998) and Crossan et al (1998). In the theoretical frame construction, it has searched to breach the borders between organizational learning theories and the formularizations about competence logic, articulating jointly the two complementary constructs. After that, the studied case is presented within the research target methodological from action-research. The interpretative analysis of the competence model construction for the Company is carried through across the identification of the underlying processes from organizational learning. The study inserts the possibility to think the competence formation in public sector as natural consequence from learning system.

Keywords: Learning. Competences. Model. Electric Sector.

Introdução

Diante do atual cenário, de permanente procura por efetividade e da necessidade de competir agressivamente nesse mercado global, as empresas estão se direcionando para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável: o conhecimento.

Atualmente, os trabalhadores se sentem inseridos em ambientes onde há uma prevalência do trabalho com base no conhecimento. Sempre se valorizou a experiência e o conhecimento das pessoas. Porém, nos últimos anos, novas condições ambientais contribuíram para alertar as empresas sobre a necessidade de dar mais atenção ao tema “Conhecimento”.

Daí surge a importância da Aprendizagem Organizacional, que tem como pressuposto básico, o desenvolvimento de atributos a serem construídos continuamente, para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das

¹ fatimatelino@yahoo.com.br- Mestranda em Administração, pela Universidade Federal da Paraíba e Especialista em Gestão Estratégica: Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas - RJ

² kalina.miranda@gmail.com- Mestranda em Administração, pela Universidade Federal da Paraíba.

³ celiazago@ccsa.ufpb.br- Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Professora e pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Administração e chefe do departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba.

peças no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes, que de acordo com Zarifian (1996); Ropé e Tanguy (1997); Duran, (1999); e Dutra e Silva (1998), estão relacionados ao conceito de competência.

As mudanças no mercado se apresentam cada vez mais velozes, exigindo respostas rápidas. A integração mundial de mercados vem derrubando fronteiras e alterando as oportunidades de negócios, o que impõe às organizações o desafio permanente de reaprender a aprender. Urge que as organizações adotem uma infra-estrutura que amplie o desenvolvimento de seus recursos humanos. São as pessoas que percebem as mudanças que ocorrem no ambiente, interpretando-as e promovendo os ajustes necessários, que vão ajudar a organização a atingir suas metas e garantir sua continuidade.

O primeiro passo para que haja engajamento autêntico das pessoas para o aprendizado é fazer com que elas se dêem conta de sua importância (SENGE, 1990). Não há nada que substitua o engajamento. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam sua teoria de criação do conhecimento organizacional como base para explicar a inovação tão necessária, a fim de manter as empresas competitivas. Prahalad e Hamel (1990) trabalham o conceito de competência organizacional, definindo a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Esses autores consideram que as competências essenciais (*core competences*), nas empresas, são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. O processo de obtenção de vantagem competitiva mediante a criação de *core competences* requer uma nova maneira de pensar. A aprendizagem Organizacional também requer uma nova maneira de pensar e agir.

O propósito deste ensaio é apresentar as contribuições que a aprendizagem organizacional possibilita para o desenvolvimento das competências organizacionais nas empresas, ao mesmo tempo em que a geração de competências organizacionais pode proporcionar aprendizado organizacional.

1 Aprendizagem Organizacional

Vale ressaltar a diferença entre os termos Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem que, na maioria das vezes, são utilizados indiscriminadamente. O foco de uma Organização de Aprendizagem está voltado para os sistemas, princípios e características da Organização que Aprende como uma entidade coletiva. Já a Aprendizagem Organizacional (AO) refere-se às habilidades e aos processos de aquisição, construção e utilização do conhecimento.

O acirramento da concorrência, as crescentes transformações tecnológicas, sociais e científicas, ocorridas em meados da década de 1990, alertaram as empresas para a necessidade permanente de reaprender a aprender para que permaneçam alinhadas com as expectativas dos mercados consumidores. Portanto, o processo de aprendizagem organizacional vem ao encontro das necessidades das organizações que começam a reconhecer estes problemas. O aprendizado voltado para a ação foi desenvolvido para ajudar a gerar soluções para os problemas da vida real, com ênfase na experiência concreta dos indivíduos que tomam parte da atividade de aprendizagem (RIGANO & EDWARDS, 1998, apud SALINAS, 2001).

Fleury e Fleury (1997) afirmam que o processo de aprendizagem, em uma organização, envolve a definição de novos comportamentos, que comprovem a efetividade do aprendizado e não apenas a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a compreensão do que está ocorrendo nos ambientes externo e interno.

De acordo com a literatura, observa-se discordância em relação aos conceitos sobre a Aprendizagem Organizacional e à forma como ela ocorre. Algumas abordagens já tratavam o tema “Aprendizagem Organizacional” de forma periférica, nos anos 60. Porém a definição formal de Aprendizagem Organizacional teve como origem os trabalhos desenvolvidos por Argyris & Schön que, em 1977, definiram AO como “um processo de identificação e correção de erros”.

Senge (1990) apresentou sua definição como “uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro”. Garvin apresenta um conceito detalhado: “são organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos, para refletir esses novos conhecimentos e *insights*. Nonaka e Takeuchi (1997) tratam do conhecimento, baseado em aspectos tácitos e explícitos.

Snyder & Cummings (1998) afirmam que a aprendizagem é organizacional quando é realizada para melhorar os propósitos da organização. É compartilhada ou distribuída entre os membros da organização, os resultados da aprendizagem são incorporados aos sistemas, estruturas e cultura da organização.

De acordo com Le Boterf (1994), o processo de aprendizagem organizacional pode constituir-se em um poderoso instrumento para o desenvolvimento de novas competências, ao afirmar que “é aprendendo a reconhecer os problemas, classificá-los em relação aos seus contextos, que o sujeito se tornará capaz de aprender a aprender [...] e saberá não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas”.

São muitos os elementos e práticas encontradas na literatura sobre Aprendizagem Organizacional, que se relacionam e que podem contribuir com o desenvolvimento de competências. Neste ensaio daremos ênfase aos trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores Senge e Nonaka & Takeuchi.

2 Aprendizagem Organizacional segundo Senge

O ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Porém, o que se vê na maioria das organizações de nossa sociedade é a orientação mais para o controle do que para a aprendizagem, onde a recompensa sobre o desempenho das pessoas é dada em função do cumprimento de padrões estabelecidos, em detrimento do desejo de criar e inovar.

Em meados de 1990, Senge traça o conceito de organizações que aprendem (*learning organizations*): são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir. Na realidade, não há modelos ou empresas-modelo de organizações de aprendizagem. Algumas organizações estão mais adiantadas que outras e, para inovar, é preciso ter capacidades novas e fundamentais.

De acordo com o autor, o aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo, e sempre acontece quando as pessoas estão às voltas com questões essenciais ou se vêem diante de desafios. O ponto de partida, para se tornar uma organização que aprende, é fazer as pessoas se darem conta de que o aprendizado é importante para elas, além da necessidade de engajamento de todos os membros da empresa. Após esse primeiro passo, Senge sugere a incorporação de cinco disciplinas de aprendizagem, objetivando alcançar compromisso com o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas. Portanto, o autor trata, indiretamente, a questão da competência.

As disciplinas de Senge são definidas como programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional. São elas:

- a) Domínio Pessoal - significa aprender a expandir as capacidades pessoais, para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançarem as metas escolhidas;
- b) Modelos Mentais - consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões;
- c) Visão Compartilhada - é estimular o engajamento do grupo, em relação ao futuro que se procura criar, e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado;
- d) Aprendizado em Equipe - é transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais; e
- e) Pensamento Sistêmico - é criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças de inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

Cada uma das cinco disciplinas de aprendizagem pode ser considerada em três níveis diferentes:

Prática: o que você faz.

Princípios: idéias em que as disciplinas se baseiam.

Essência: estado de ser das pessoas com alto grau de domínio na disciplina.

O quadro abaixo ilustra o estado de ser dos três níveis de acordo com cada disciplina:

Nível/ Disciplinas	Domínio Pessoal	Modelos Mentais	Visão Compartilhada	Aprendizado em Equipe	Pensamento Sistêmico
Essência	Estado de Ser Geração Ligação	Amor à Verdade Franqueza	Comunhão de Propósitos Companheirismo	Inteligência Coletiva Alinhamento	Holismo Interligação
Princípios	Objetivo Tensão Criativa versus Tensão Emocional Subconsciente	Teoria Defendida versus Teoria em Uso	Objetivo Comum visto como um "Holograma" Engajamento versus Obediência	Diálogo Integrar Diálogo e Discussão Rotinas Defensivas	A Estrutura influencia o Comportamento Resistência do Sistema Alavancagem
Prática	Esclarecer Objetivo Pessoal Manter Tensão Criativa Concentrar-se nos Resultados Enxergar a Realidade Fazer Opções	Distinguir entre Informação e Abstração baseadas na Informação Testar Suposições Coluna da Esquerda	Processo de Formação do Objetivo Compartilhar Objetivos Pessoais Ouvir os Outros Dar Liberdade de Escolha Reconhecer a Realidade	Levantar Suposições Agir como Colegas Trazer à Tona a Própria Defensiva Treinar	Arquétipos de Sistemas Simulação

Quadro 3.1: Prática, Princípios e Essência das Cinco Disciplinas

Fonte: adaptado de Senge (1990)

O autor enfatiza que a prática dessas disciplinas gera um ciclo permanente de aprendizagem profunda, onde novas capacidades e competências levam a novas percepções, que, por sua vez, podem mudar as atitudes e crenças da organização, realimentando o ciclo de aprendizagem. É fundamental que as cinco disciplinas funcionem em conjunto.

As mudanças que devem ser feitas são tão abrangentes e profundas que é preciso haver liderança em todos os níveis. Os líderes nas organizações que aprendem, precisam ser: a) projetistas – capacidade de construir uma visão compartilhada; b) professores – capacidade de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes; e c) regentes – capacidade de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento.

3 Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Nonaka e Takeuchi sugeriram que, para explicar a inovação, é necessária uma nova teoria da criação do conhecimento organizacional. O modelo dinâmico de criação do conhecimento dos autores está ancorado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido pela interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática.

A essa interação, entre o conhecimento tácito e o explícito, eles chamaram de “conversão do conhecimento” e enfatizaram que, essa conversão é um processo “social” entre indivíduos e não confinada dentro de um indivíduo.

Os quatro modos de criação do conhecimento, desse modelo, são: socialização, externalização, combinação e internalização. A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, portanto, de criação de conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Pode-se adquirir conhecimento tácito diretamente de outros, sem se usar a linguagem, ou seja, pela observação, imitação e prática.

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos e, dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos, a partir do conhecimento tácito. É, pois, um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A escrita é uma forma de converter o conhecimento tácito em explícito. Depois de criados, os conceitos explícitos podem ser modelados.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento, ou seja, é a combinação de diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito por meio da análise, da categorização e da reconfiguração de informações. A criação do conhecimento realizada na educação e no treinamento formal, nas escolas, normalmente assume essa forma. Os bancos de dados e as redes de computadores são as novas ferramentas para esse tipo de conversão de conhecimento.

A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito que se transforma em conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. A internalização é favorecida se o conhecimento for verbalizado em forma de histórias contadas oralmente ou se forem utilizados processos de documentação de sistemas.

Porém, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.

As organizações precisam fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. São apresentadas cinco condições em nível organizacional, que promovem a espiral (vertical) do conhecimento: intenção (aspiração às suas metas), autonomia (ampliação da chance de introduzir oportunidades inesperadas e automotivação para criar novo conhecimento), flutuação e caos criativo (estimula a interação entre a organização e o ambiente externo), redundância (superposição intencional de informações) e variedade de requisitos (a diversidade interna deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente).

Vimos, até o momento, a dimensão epistemológica da criação do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi, que também apresentam a dimensão ontológica, em que o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional. Esses níveis interagem mútua e continuamente. Tal qual na dimensão anteriormente abordada, o tempo entra como terceira dimensão para desenvolver o processo de cinco fases de criação do conhecimento organizacional - compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa de conhecimento. Uma outra espiral (horizontal) ocorre quando, por exemplo, o conhecimento no nível de equipe de projeto é transformado em conhecimento, no nível de divisão e, possivelmente na empresa como um todo ou entre organizações.

A abordagem de Nonaka e Takeuchi pode contribuir para o desenvolvimento de competências quanto à sistematização e disseminação de conhecimento e competência do plano individual e coletivo.

4 Definições de competências e suas inter-relações

O termo competência é encontrado na língua portuguesa e refere-se à aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na Idade Média, a palavra competência pertencia, exclusivamente, à linguagem jurídica e referia-se a um poder,

que era facultado a uma pessoa ou instituição, para fazer julgamentos e tomar decisões sobre questões que transitavam do âmbito individual ao comunitário.

Com o passar do tempo, o termo passou a ser reconhecido socialmente, no que tange à capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Contudo, o significado foi assumindo conotação genérica, principalmente dentro das organizações, para caracterizar o indivíduo capaz de realizar, com habilidade, determinada tarefa.

A multiplicidade de definições e de aplicações, juntamente com o desenvolvimento acelerado do termo, sugere uma classificação para diferentes conceitos e tipos de competências, proporcionando um aprendizado mais ágil e organizado.

Fleury e Fleury (2000, p.2) adotam o conceito de competência como “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”.

Segundo Ruas (1999), o conceito de competência, nos últimos anos, tem parecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as organizações e suas demandas.

Para Parry (1996), a competência é definida como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados. Esse agrupamento afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. Como se observa, competência é um conceito evolutivo, dinâmico, em via de fabricação, e não um conjunto aplicado de saberes teóricos ou práticos.

O quadro abaixo apresenta diversos conceitos sobre competências organizacionais.

Autor	Conceito
Harb (2001)	As competências empresariais e organizacionais são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial: a) <i>core competences</i> ou competências essenciais - principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas; b) competências de gestão - são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas; c) competências gerenciais - são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão; d) competências requeridas pelos cargos - são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa.
Nisembaum (2000)	As competências organizacionais classificam-se em: a) competências básicas – são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém insuficientes, para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado; b) competências essenciais – são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização.
Vollmann (1996)	Os quatro graus de competência nas organizações: a) distintivas - resistem à imitação por serem difíceis de desenvolver; b) essenciais - são comuns aos concorrentes imediatos, mas necessárias para o negócio; c) de rotina - são comuns à maioria das empresas; d) terceirizáveis - podem ser desempenhadas por fornecedores ou parceiros de negócio.
Pralhad e Hamel (1990)	A competência organizacional é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. As competências essenciais (<i>core competences</i>), nas empresas, são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.
Zarifian (1999)	As cinco competências na organização: a) competências sobre processos - os conhecimentos sobre o processo de trabalho; b) competências técnicas - conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; c) competências sobre a organização - saber organizar os fluxos de trabalho; d) competências de serviço - busca aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor; e) competências sociais - Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomias, responsabilidade e comunicação.

Quadro 5.1: Diversos Conceitos sobre Competências Organizacionais

Fonte: adaptado pelas autoras (2006)

Parece haver consenso entre os autores de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências.

Pode-se dizer que o desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo ambiente. Esse ambiente compreende recursos tangíveis e intangíveis, como também processos oriundos de trabalho em equipe (mesmo que não sejam equipes formais). As competências surgem dos diferentes arranjos que se formam entre os processos, recursos e pessoas.

A organização possui diversas competências, que são encontradas em várias áreas. Dentre essas competências, poucas são as competências essenciais, ou seja, aquelas que as diferenciam e que lhes fornecem uma vantagem competitiva sustentável, diante das demais organizações. Essa competitividade vai depender, à longo prazo, da gestão do processo de aprendizagem organizacional, que irá proporcionar o reforço das competências organizacionais.

5 Desenvolvimento de competências pela aprendizagem organizacional

As organizações necessitam desenvolver sua capacidade de aprendizagem e, sobretudo, criar novos conhecimentos para sobreviverem no mercado competitivo atual. Conhecimento e informação são elementos essenciais em todos os modos de desenvolvimento, já que o processo produtivo se fundamenta em algum grau de conhecimento que, por sua vez, depende do processamento da informação.

As empresas passaram a adotar, a partir de meados de 1990, a aprendizagem organizacional como ferramenta de gestão. Como o conhecimento é criado somente por indivíduos, a função da organização é oferecer possibilidades para que o aprendizado individual ocorra, ampliando-o por meio do seu compartilhamento e sintetizando-o ao nível do grupo, por meio de diálogos, debates, trocas de experiência e observações.

Lévy (2000) afirma que as recentes condições da vida econômica e social modificaram a relação com o saber. Esse autor destaca dois pontos desta mudança: o primeiro é a diversidade e o afluxo dos saberes que, atualmente são tais, que nenhum indivíduo, como também nenhum grupo fechado pode mais possuí-los, visto que a inteligência, o pensamento, e o conhecimento terão que ser passados para todos, dentro da organização. O segundo ponto refere-se à hiper-especialização herdada da Revolução Industrial, que já cumpriu o seu papel.

Nos dias de hoje, com as mudanças no âmbito social, espera-se que as pessoas estejam prontas para trocar de ofício, sejam capazes de aprender durante toda a sua vida e se encarreguem de sua formação permanente.

Davenport e Prusak (1998) asseguram que, a única vantagem sustentável que uma empresa possui é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que adquire novos conhecimentos.

Dodgson (1993) descreve a aprendizagem organizacional como a maneira pela qual empresas constroem, suplementam e organizam conhecimentos e rotinas, em torno de suas atividades, dentro de suas culturas. Para o autor, uma *Learning Organization* é uma empresa que constrói estruturas e estratégias, com a finalidade de aumentar a aprendizagem organizacional, adequando e desenvolvendo eficiência organizacional e aprimorando o uso dos conhecimentos amplos de sua força de trabalho.

Observa-se, então, que a aprendizagem organizacional é mais do que a soma das partes da aprendizagem individual. A aprendizagem organizacional é o desenvolvimento das competências dos colaboradores que está intimamente relacionado ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades.

Koenig (1996) descreve algumas formas que possibilitam ativar o processo de aprendizagem coletiva:

- a) coleta explícita de novos conhecimentos, acessíveis a todos os empregados;
- b) intercâmbio de experiências com especialistas ou entre domínios de competências, por meio de reuniões organizadas, projetos comuns ou ainda de maneiras mais informais;
- c) difusão das competências através do trabalho interativo e em equipe.

Nessa lógica, a aprendizagem designa o processo pelo qual um indivíduo constrói, assimila e aperfeiçoa conhecimentos e novas competências, mediante suas representações, seus comportamentos e suas capacidades de ação são modificados (Cukierman, et al., 1996).

Por fim, o processo de aprendizagem organizacional pode constituir-se em um importante instrumento para o desenvolvimento de novas competências, pois *“é aprendendo a reconhecer os problemas, classificá-los em relação aos seus contextos, que o sujeito se tornará capaz de aprender a aprender [...] e saberá não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas”* (Le Boterf, 1994, p. 99).

6 Conclusão: Articulação Teórico-conceitual

Existe uma variedade de conceitos e abordagens sobre competências, que possibilitam sua classificação como humanas ou profissionais (referentes ao indivíduo como pessoa ou ente organizacional, ou à equipe de trabalho) ou organizacionais (referentes à organização como um todo ou apenas a uma de suas unidades ou departamentos).

O conhecimento organizacional pode ser considerado um valioso recurso para se manter competitivo. Após revisão da literatura, constata-se uma forte inter-relação entre as práticas necessárias para a promoção de Aprendizagem Organizacional e de Competência Organizacional. Comentamos algumas abordagens sobre competências, relacionando-as ao modelo de aprendizagem organizacional de Senge (1990), que definiu cinco disciplinas (Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizado em Equipe e Pensamento Sistêmico), como programas permanentes de estudo e prática necessários para que haja aprendizado organizacional.

Zarifian (1999) afirma que, em cada equipe de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a soma das competências de seus membros. Le Boterf (1999) comenta que a competência coletiva é uma propriedade que surge da articulação e sinergia entre as competências individuais dos componentes de uma equipe. Essa competência coletiva nos remete à disciplina “Aprendizado em Equipe”, que consiste em transformar as aptidões ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que, grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais.

Os conhecimentos e habilidades inerentes à atividade funcional de um indivíduo possuem valor efêmero já que as metas, estratégias e objetivos de uma organização variam no tempo e no espaço. Portanto, uma competência tida como essencial, em determinado momento, pode tornar-se obsoleta a seguir. A disciplina “Domínio Pessoal” enfatiza a necessidade de se aprender a expandir as capacidades pessoais para se obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançarem as metas escolhidas.

O comentário de Durand (1999) a respeito das competências, chama atenção para o fato de que crenças e valores compartilhados e outras relações sociais, existentes em nível de grupo, influenciam a conduta e desempenho de seus membros. Tal enfoque nos remete à descrição dos “Modelos Mentais”, que consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.

Ao analisarmos a afirmação de Hamel e Prahalad (1990), de que as competências essenciais são as que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo e são difíceis de serem imitadas pela concorrência, relacionamos o pensamento dos autores com a necessidade de concentração em áreas de alta alavancagem, contida na disciplina “Pensamento Sistêmico”. O conceito de alavancagem é descobrir onde as ações e mudanças, na estrutura, podem trazer resultados significativos e duradouros.

Competência foi definida por Hamel e Prahalad (1990), como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Para a empresa ser competitiva, sua estratégia de oferta de produtos e serviços precisa estar inter-relacionada com as competências organizacionais. Assim, são necessárias habilidades envolvidas na construção da “Visão Compartilhada”, a exemplo da construção da “visão” como processo contínuo e da combinação de visões extrínsecas e intrínsecas.

Esperamos, com este ensaio, contribuir para a reflexão e discussão de temas que estão em desenvolvimento, apresentam uma grande variedade de abordagens e, em sua essência, parecem convergir para o mesmo objetivo: promover o desenvolvimento dos atores organizacionais e a sustentabilidade das empresas. A incorporação das práticas para o aprendizado organizacional e os conhecimentos, habilidades e atitudes, geradores de competências parecem que se fundem, formando um todo único. Não seriam duas faces de uma mesma moeda?

Referências

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: theory, method, and practice*. New York: Addison-Wesley, 1996.
- CUKIERMAN, A. et al. Measuring the independence of central banks and its effect on policy outcomes. *World Bank Economic Review*, Washington, v. 6, p. 353-398, 1996.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, New York, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DURAND, T; Forms of competence. *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. In:

- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T., ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1999. Não entendi. Qual a obra dos autores BRANDÃO, H. e GUIMARÃES T.? Evento?
- DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de pessoas por competência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998. Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação empresarial: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- HARB, A. G. *A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes*. 2001. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- LE BOTERF, G. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1999.
- LE BOTERF, G. *De la compétence*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.
- LÉVY, P. *World philosophie*. Paris: Odile Jacob, 2000.
- NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PARRY, S. B. The quest for competences. *Training*, New York, p. 48-54, July 1996.
- PRAHALAD, C. K. A competência essencial. *H. S. Management*, São Paulo, n. 1, p. 6-11, mar./abr. 1997.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, may/june, 1990.
- ROPÉ, F.; TANGUY, L. *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas, SP: Papirus, 1997.
- RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, 1999, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1999.
- SALINAS, J. L. *Impactos da aprendizagem organizacional nas práticas de auditoria interna: um estudo no Banco do Brasil*. 2001. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- SENGE, P. M. A. *Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SNYDER, W. M.; CUMMINGS, T. G. Organization learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations*, New York, v. 51 n. 7, July 1998.
- VOLLMANN, T. E.; CORDON, C. Making supply chain relationships work. *M2000 Business Briefing*, Lausanne, v. 1, n. 8, p. 26-37, 1996.
- ZARIFIAN, P. A Gestão pela competência. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.
- ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons, 1999.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido em: 05.04.2006

Aprovado em: 13.07.2006