

**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**

**ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização**

**Volume Único**

**Pato Branco  
2018**

**LAISA CRISTINA DE SOUZA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA A  
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

**VOLUME ÚNICO**

**Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado para obtenção  
do título de Especialista em Recursos  
Humanos da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná – UTFPR.**

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Elizandra Machado  
Follmann**

**PATO BRANCO  
2018**



Ministério da Educação  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Câmpus Pato Branco  
Curso de Administração  
Especialização MBA em Recursos Humanos



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **A Contribuição da Aprendizagem Organizacional para a Gestão por Competências**

#### **Laisa Cristina de Souza**

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TTCE) foi apresentado sob a forma de artigo, aprovado e publicado nos anais do XIV Congresso Online – Administração – Convibra 2017, ISSN 2179-5967, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elizandra Machado Follmann  
Orientadora - UTFPR

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin  
Avaliadora - UTFPR

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Luciane Dagostini  
Avaliadora - UTFPR

O Termo de Aprovação devidamente assinado, encontra-se em arquivo na pasta da aluna, no Departamento de Registros Acadêmicos – DERAC.

## RESUMO

Tal trabalho refere-se a um ensaio teórico que tem por objetivo identificar e analisar a Gestão por Competências a partir dos constructos teóricos e práticos proporcionados pela Aprendizagem Organizacional, elencando as vantagens de desenvolver tal modelo através da valorização do capital humano. Os métodos de pesquisa utilizados foram a coleta de material científico nas bases de dados da Scopus, Web of Science, Spell, Google Acadêmico, encontrando artigos científicos, livros, dissertações, teses e no Lattes de alguns autores. Pensando em levantar alternativas para resolver essas questões que são comuns no mundo corporativo, optou-se por apresentar de maneira abrangente os conceitos e práticas da Aprendizagem Organizacional. Analisou-se também o framework 4Is e como a aprendizagem ocorre em cada nível: individual, grupal e organizacional. Os principais elementos de Aprendizagem Organizacional que refletem diretamente na construção e implantação da Gestão por Competências. Por fim, compreende-se a importância de investir no capital humano, através do desenvolvimento contínuo e práticas de trabalho que agreguem ao indivíduo como cidadão, a própria organização, visando contribuir com crescimento do país gerando melhorias em todos os níveis.

**Palavras-chave:** Capital humano. Gestão por competências. Aprendizagem Organizacional.

## ABSTRACT

This work refers to a theoretical essay that aims to identify and analyze the Management by Competencies from the theoretical and practical constructs provided by Organizational Learning, highlighting the advantages of developing such a model through the valorization of human capital. The research methods used were the collection of scientific material in the databases of Scopus, Web of Science, Spell, Google Scholar, finding scientific articles, books, dissertations, theses and in the Lattes of some authors. Thinking of raising alternatives to solve these issues that are common in the corporate world, we chose to present comprehensively the concepts and practices of Organizational Learning. We also analyzed the 4Is framework and how learning occurs at each level: individual, group and organizational. The main elements of Organizational Learning that directly reflect the construction and implementation of Management by Competencies. Finally, we understand the importance of investing in human capital through continuous development and work practices that add to the individual as a citizen, the organization itself, aiming to contribute to the country's growth by generating improvements at all levels.

**Keywords:** Human capital. Management by competences. Learning Organizational.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Diferenças entre as seguintes Competências em uma empresa... 14

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
1.1 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO.....	11
1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	13
1.2.1 O Início do Debate sobre Competência.....	13
<b>CAPÍTULO 2 - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>16</b>
2.1 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM .....	16
2.2 COMO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONTRIBUI PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	17
<b>CAPÍTULO 3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto em que a valorização do saber, fomentadas pela integração de conhecimento a nível mundial, amplificadas pelas tecnologias de informação e comunicação, exigem o desenvolvimento de um processo de gestão que seja capaz de captar e gerenciar o conhecimento. Dessa forma busca-se promover o desenvolvimento e acumular competências organizacionais (LUSTOSA, SILVA, ZAGO, 2011). Pensando nessas questões, tal trabalho tem por objetivo discutir o conceito de competência, compreender como se dá o processo de aprendizagem organizacional, e como a combinação destes dois modelos pode contribuir para o desenvolvimento do capital humano inserido na empresa. Para Fleury e Fleury (2001) a definição de competência pode ser compreendida como o conjunto de aprendizagens sociais e a transmissão de informações que acontece no ambiente de trabalho. Os autores ainda ressaltam que tal conceito pode ser definido como um saber agir consciente e que é reconhecido pelos demais. Já as competências organizacionais podem ser compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais que fazem parte da organização (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Compreende-se por aprendizagem organizacional, o estudo dos processos de aprendizagem que ocorrem dentro da empresa, especialmente da perspectiva acadêmica. Para entender como a aprendizagem organizacional acontece, utilizam-se metáforas em virtude da necessidade de expressar o conhecimento da organização, que pode ser visualizado através do conhecimento das pessoas que a integram e dos sistemas desenvolvidos para retê-lo (EASTERBY, SMITH, LYLES 2005). O desenvolvimento, por sua vez, diz respeito ao aprimoramento das competências internas disponíveis na empresa a nível individual, que acontece através da aprendizagem, e no nível organizacional por meio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

A aprendizagem é o intermédio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, dado que o desempenho do sujeito simboliza a expressão da sua competência, ou seja, a manifestação daquilo que a pessoa aprendeu. (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001; FREITAS, BRANDÃO, 2005). Por esta razão, a geração de conhecimentos e conseqüentemente vantagens sustentáveis, torna-se indispensável para a organização. Promover o aprendizado em todos os níveis organizacionais é fundamental para estender a capacidade de negócios da organização, uma vez que as informações estão ao alcance de todos simultaneamente (LUSTOSA, SILVA, ZAGO, 2011).

Neste sentido, a aprendizagem tem atraído a atenção de muitos pesquisadores nos últimos anos, em decorrência do aumento da consciência do seu papel como facilitadora dos processos de mudança, e ampliação do repertório comportamental, bem como crescimento da capacidade competitiva e o sucesso das organizações. Os processos de aprendizagem organizacional surgem nesse contexto, onde a geração de conhecimento precisa partir do indivíduo para o grupo e vice e versa. Outro ponto abordado, é a necessidade que as empresas devem desenvolver um sistema de aprendizagem que possibilite o compartilhamento de experiências e a troca de conhecimentos entre as pessoas, de forma contínua como ação intencional e padronizada,



percebendo o processo de aprendizado como algo cada vez mais significativo e habitual para os membros da equipe (LUSTOSA, SILVA, ZAGO, 2011).

Justifica-se a execução deste trabalho com a intenção de buscar alternativas que auxiliem os processos de gestão de pessoas. Uma dessas propostas se refere ao modelo de gestão por competências, tendo em vista as lacunas deixadas pelas abordagens tradicionais, e a necessidade de algo atual e relevantemente competitivo. O modelo descrito acima, tem sido reconhecido como recurso capaz de suprir algumas demandas dos inúmeros processos de gestão de pessoas, mobilizando-os à estratégia do negócio. A gestão por competências desponta como o principal sistema de gestão aplicados por empresas que são referência no mercado (DUTRA, 2001).

Dessa forma, é preciso investigar de maneira mais profunda a temática, averiguando a viabilidade no contexto das empresas. Considera-se importante observar que a gestão por competências e a aprendizagem organizacional são abordagens complementares, ou seja, para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional é interessante pensar sobre as competências das pessoas, pois é o por meio delas que a “organização aprende”. Simultaneamente, o desenvolvimento de competências é baseado num processo de contínuo aprendizado. Para isso, cria-se um ciclo em que a aprendizagem organizacional é imprescindível para a gestão por competências e, da mesma forma, para que a aprendizagem organizacional se desenvolva é preciso rever as competências (BITENCOURT, 2001).

Tal trabalho refere-se a um ensaio teórico que tem por objetivo identificar e analisar a Gestão por Competências a partir dos constructos teóricos e práticos proporcionados pela Aprendizagem Organizacional, relacionando as vantagens de desenvolver esse modelo através da valorização do Capital Humano. De acordo com Afonso (et al 2012) a revisão de literatura representa, para o pesquisador o início da construção de um trabalho que vai resultar na produção de conhecimento em determinado contexto. Através disso, é possível desenvolver um projeto de pesquisa que resgate o conhecimento científico acumulado sobre o tema. Além de possibilitar ao pesquisador conhecer mais profundamente o tema do seu interesse, permitindo-lhe a criação e a exploração de novos constructos.

De acordo com Creswell (2010), a pesquisa científica atinge vários objetivos, um deles é compartilhar com o leitor os resultados de outros estudos que estão correlacionados ao que está sendo investigado. Sendo assim, é possível relacionar o estudo a um diálogo mais amplo e constante com a literatura, preenchendo as lacunas e expandindo estudos prévios.

A finalidade da pesquisa científica não é somente relatar ou descrever fatos levantados empiricamente, mas desenvolver os dados a proporcionar uma interpretação coerente, no que se refere as informações coletadas. Portanto, é indispensável correlacionar a pesquisa com o universo teórico, deliberando sobre um modelo teórico que contemple o embasamento à interpretação do significado e representação dos dados e fatos observados (MARCONI, LAKATOS, 2003).

A estruturação deste trabalho é composta inicialmente por uma breve apresentação sobre a necessidade de valorização do capital humano, sendo explanado na sequência assuntos referentes a gestão por competências, a relação entre o desenvolvimento da aprendizagem organizacional e simultaneamente o aprimoramento das competências individuais e

organizacionais, através do framework dos 4Is. Por fim, será elencado algumas contribuições destes dois modelos complementares para o aumento da vantagem competitiva da empresa.

## 1 REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Percebeu-se com o passar dos anos, um expressivo crescimento no interesse sobre a mensuração, o gerenciamento e a evidenciação do capital intelectual (CI). Percebe-se que o CI não possui um conceito único, sendo considerado um ativo intangível ou recurso de conhecimento que pode gerar valor para a empresa, além de ajudar a alcançar e a manter a competitividade (GOIS, LUCA, MONTE JUNIOR, 2015).

Nesse contexto, corroboram que para muitas organizações o CI simboliza uma significativa parcela do seu valor. Destaca-se que apesar de sua importância, o CI não é reconhecido em indicadores financeiros, pois sua concepção não atende a conceituação de ativo segundo as regras contábeis (GOIS, LUCA, MONTE JUNIOR, 2015).

Desse modo, as empresas passaram a registrar as informações vinculadas ao CI, muitas vezes para cumprir as exigências do stakeholders (público estratégico), mas também por reconhecer o seu valor e a capacidade de traçar competências que favoreçam um desempenho superior. O capital intelectual pode ser entendido como Capital Humano – CH, que são as pessoas da organização, Capital estrutural – CE visto como estrutura física e tecnológica, bem como os processos, normas, rotinas e procedimentos de uma empresa e sua capacidade de aprender, ou seja, aprendizagem organizacional. Já o Capital relacional envolve todas as relações das empresas, com clientes, fornecedores, acionistas, outras empresas, associações entre outros (GOIS, LUCA, MONTE JUNIOR, 2015; MACHADO et al 2012).

O CH tem recebido atenção especial, por gerar vantagens importantes, que podem ser alcançadas por meio da melhor informação sobre os recursos humanos da organização. Além disso, a atenção direcionada ao capital humano transforma a concepção de que os funcionários não são gastos, mas, sim, investimentos, demonstrando uma postura visionária da empresa quanto aos seus recursos humanos e colaborando, assim, para o recrutamento e, oportunizando a retenção de talentos (GOIS, LUCA, MONTE JUNIOR, 2015).

O CH é compreendido através da Visão Baseada em Recursos como um recurso crítico, pois a empresa apenas o possui durante o tempo que o empregado faz parte do quadro de pessoal, assim que o mesmo se desliga da empresa, ele leva consigo todo o conhecimento. Fundamentado nessa teoria, os autores conceituam CH como conhecimento, competência, *expertise*, educação e treinamento, experiência e fidelidade com a empresa, englobando, também, a criatividade, o know-how, a satisfação e a capacidade de trabalho em equipe e de aprendizagem (GOIS, LUCA, MONTE JUNIOR, 2015).

O CI como recurso intangível, segundo a Organization for Economic Co-operation and Development OECD (1999), é o valor econômico de duas categorias de ativos intangíveis das organizações, ou seja, o capital organizacional (estrutural) e o CH. O capital organizacional refere-se aos sistemas, network e cadeia de suprimentos (TONDOLO; BITENCOURT, 2008).

É possível ainda ampliar a compreensão sobre as definições do capital humano, como sendo todo o conhecimento e à habilidade que um empregado detém e utiliza em prol da empresa, sendo de responsabilidade desta procurar

retê-lo e impulsionar as suas competências (GOIS, LUCA, MONTE JUNIOR, 2015).

Seguindo a mesma linha de pensamento, é possível ainda classificar o capital humano como o conhecimento envolvendo a experiência coletiva, habilidades e a criatividade dos indivíduos. É o conhecimento tácito encontrado subjetivamente em cada pessoa que compõem o quadro de funcionários da empresa. (EDVINSSON, 1996)

Para Edvinsson (1996), os recursos humanos da empresa podem ser compreendidos como a capacidade coletiva dos colaboradores para resolver problemas do cliente. Além disso, envolve o conhecimento, a experiência coletiva e as habilidades de todos os funcionários da empresa. Isto é um recurso, porque pode gerar valor para a empresa, ou seja, os próprios trabalhadores se tornam um meio de vantagem competitiva sustentável, o capital humano. Os atributos de capital humano podem ser entendidos como a educação, experiência, conhecimento e habilidades das pessoas e do empreendedor.

As variáveis e indicadores do capital humano apontam os meios pelos quais é possível analisar ou até mesmo mensurar o capital humano. Nas empresas o capital humano é composto pelas competências específicas para a execução das atividades. O CH em geral ultrapassa a sua própria capacidade de aprender e adquirir conhecimentos de diferentes áreas, para repassar essas habilidades para todas as áreas e seguimentos das empresas, e para aprender com êxito novas habilidades (BUENO et al 2012; BARNIR, 2012).

Inúmeras empresas têm implantando o modelo de gestão por competências, intencionado planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias para o sustentar a organização. Um modelo proposto por Lenaga (1998 citado por Machado et al, 2012) tem como parte introdutória mensurar as lacunas de competências da organização. Esse processo se baseia na verificação dos objetivos e metas a serem atingidos segundo a intenção estratégica da empresa, e na sequência, identificar o gap entre as competências necessárias à consecução desses objetivos, e as competências internas disponíveis na empresa. As etapas seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação das competências, buscando diminuir a referida lacuna, que sugere a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção (R&S), treinamento e gestão de desempenho (MACHADO et al 2012).

Nesse contexto, a gestão de competências integra um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e norteia suas ações de R&S, treinamento e desenvolvimento, além da formação de networks que ajudam a formar alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para alcançar seus objetivos. (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Por fim, cada vez mais as empresas estão aderindo a um conjunto de políticas que melhoram o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (com a intenção de mantê-los motivados) entre os quais se destacam melhores remunerações, benefícios, clima de trabalho saudável, perspectivas de desenvolvimento profissional e possibilidade de crescimento. A aplicação dessas práticas pode resultar em vantagem competitiva para as empresas, em virtude do significado que o CH desempenha nas organizações (TOLFO, PICCININI, 2001 citado por GOIS, LUCA, MONTE JUNIOR, 2015).

## 1.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

### 1.2.1 O Início do Debate sobre Competência

Pensando em suprir as demandas e mudanças do mercado competitivo, diversos estudos sobre o tema Gestão por Competências foram publicados. Dessas pesquisas, surgiram duas linhas teóricas. A primeira é composta em sua essência por autores de origem norte-americana e que desenvolveram seus trabalhos entre os anos 1970 e 1980. Segundo os autores norte-americanos, competência é o conjunto de qualidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que a pessoa desenvolve para desempenhar seu trabalho com um nível superior. De acordo com essa corrente teórica, as competências podem ser previstas e elaboradas de modo a estabelecer um conjunto de qualificações que auxiliem o sujeito a executar um trabalho de alto nível (CERIBELI, ALMEIDA 2015; DUTRA, 2011)

Fleury e Fleury (2001) autores brasileiros que tem dedicado seus estudos sobre a Gestão por Competências e suas implicações no ambiente organizacional, afirmam que o conceito de competência é pensado como o conjunto de qualidades pessoais que justificam a alta performance do colaborador. Destacando que os desempenhos mais significativos estão fundamentados na inteligência e personalidade, características subjetivas. Embora o foco de análise seja o indivíduo, boa parte dos autores norte-americanos ressaltam a importância de se ajustarem as competências as demandas estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas empresas. Ou seja, tanto nas referências acadêmicas, como nos textos que embasam a prática administrativa, a compreensão que norteia o conceito de competência é a tarefa e as funções pertinentes a um cargo.

A segunda corrente que surge na literatura nos anos 1990 é representada por autores europeus, que associam o conceito de competência ao de agregação de valor, ou seja, dão significado as práticas bem-sucedidas das pessoas em um determinado trabalho. De acordo com essa corrente, a definição de competência ultrapassa o conceito de qualificações pessoais. Nesse sentido, o trabalho não deve ser visto como um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas como uma extensão das competências que o indivíduo evoca nas situações profissionais (DUTRA, 2011; TRIPATHI, RANJAN, 2013; CERIBELLI, ALMEIDA 2015).

Para a cultura brasileira, o significado comum de competência corresponde, aptidão, capacidade e credibilidade, mas o conceito aqui explorado tem um significado muito mais teórico, que envolve a integração entre três ou mais áreas, das quais o conhecimento, a atitude e a habilidade são as mais destacadas (ROCHA et al 2010).

Ainda dentro dessa temática Fleury e Fleury (2001 p .21), definem competência “como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Partindo dos conceitos previamente explanados, compreende-se que a Gestão por Competências se propõe a empreender esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional –, as competências necessárias que produzam comportamentos

orientados para o alcance dos objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY 2001).

Além de considerar o conceito de competência a nível individual é preciso abranger a dimensão da equipe no processo produtivo, e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um sujeito quanto ao um grupo de trabalho. O autor aponta o quanto as crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam de alguma forma a conduta e o desempenho dos seus integrantes (DURAND, 2000).

Sabe-se que existem competências individuais e organizacionais. A competência individual abrange a profissão do sujeito, e normalmente são contextualizadas; os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a menos que sejam divulgados e utilizados pela rede de conhecimento em que se insere o indivíduo. Para que isso ocorra, tal informação precisa ser clara e eficaz, dessa forma é possível gerar a competência. Para a empresa, tais competências devem gerar valor econômico para a organização, e valorizar o individual pessoal, profissional e socialmente (FLEURY, FLEURY, 2001)

O conceito de competências organizacionais está relacionado com a estratégia organizacional e com desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos planejados pela empresa. Zarifian (1999 citado por Fleury, Fleury 2001) destacam as seguintes competências em uma organização:

<b>Competência</b>	<b>Conceito</b>
Competências sobre Processos	Conhecimento sobre os processos executados pela empresa
Competências Técnicas	Conhecimentos específicos e particulares sobre alguns procedimentos
Competências sobre a Organização	Saber organizar, planejar, e selecionar prioridades sobre as rotinas operacionais.
Competências de Serviço	Vincular à competência técnica a pergunta: qual o impacto este produto ou serviço terá sobre o cliente final?
Competências Sociais	Saber ser, considerando atitudes genuínas e autênticas que refletem o comportamento das pessoas. Os autores indicam três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Tabela 1: Diferenças entre as seguintes Competências em uma empresa.

Inicialmente o conceito competência surgiu como alicerce nas *core competencies* (CC) ou competências essenciais, definição apontada por Prahalad e Hamel (1990 citado por Fleury, Fleury, 2001). Segundo os autores, o crescimento da competição entre as empresas, conhecimentos momentâneos sobre tecnologia, e grande instabilidade no mercado de trabalho, puderam ser elencados como alguns dos aspectos presentes na realidade das empresas, que

passaram de uma perspectiva estrutural estável a inconstância e generalidade, guiadas por um conjunto de competências que as distinguiam das concorrentes. De acordo com esses autores, as competências deveriam corresponder a três critérios: oferecer reais vantagens aos clientes, ser difícil de imitar e promover acesso a diferentes mercados. A chave dessa questão se refere a possibilidade de reunir várias competências em uma empresa, para conseguir desenhar, produzir, reproduzir e distribuir produtos e serviços aos consumidores do seu nicho (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2001, FLEURY, FLEURY, 2001).

No entanto, mesmo com seguimentos distintos que procuram delimitar uma especificação para a competência, Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2011) consideram que apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua implantação tem sido considerada relativamente complexa. Ruas e Boff (2005) apresentam resultados empíricos sobre a aplicação da noção de competências, onde é possível constatar que a abordagem de competências se encontra em fase de construção em algumas instituições, ou até mesmo de forma bastante introdutória.

Os autores Rocha et al (2010) defendem ainda que, marcada pela sobreposição de muitas concepções – qualificações, atribuições, objetivos e ainda inúmeras idiosincrasias que são tratadas diretamente como competências - a empregabilidade da noção de competência apresenta uma grande heterogeneidade conceitual. Para amenizar essa questão, Fleury e Fleury (2001) defendem que o conceito de competência seria definido e visualizado de forma concreta a partir da eficácia produzida através da combinação, mescla e integração dos recursos, produtos e serviços em prol da empresa.

A partir do reconhecimento e utilização de forma inteligente das competências encontradas na empresa, torna-se fundamental desenvolver uma gestão estratégica de recursos humanos. Tal visão contribui na geração de vantagem competitiva sustentável por favorecer o aperfeiçoamento das habilidades, produzir um contexto de relações sociais promissoras e gerar conhecimento, ou seja, desenvolver competências (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Partindo da compreensão que as competências podem ser desenvolvidas através da aprendizagem organizacional, é preciso mensurá-las quando comparadas aos padrões estabelecidos pela própria empresa, além de estimular seu aprimoramento por meio de treinamentos e desenvolvimento que também faz parte de um conhecimento compartilhado a nível individual, grupal e institucional (FLEURY, FLEURY, 2001).

## 2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

### 2.1 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM

A Aprendizagem organizacional pode ser considerada uma possibilidade referente as necessidades que as empresas encontram ao desenvolver em seus colaboradores a capacidade de aprender continuada e gradualmente. A partir das próprias experiências institucionais e a transformação desses conhecimentos em práticas que favoreçam um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Por tanto, a aprendizagem organizacional tem como finalidade inicial o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos progressivamente com o objetivo de atingir melhores resultados. Para isso, é preciso contar com a participação efetiva das pessoas no processo de aprendizagem e multiplicação do conhecimento, situação que está diretamente atrelada à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes (BITENCOURT, 2001).

Como desenvolver as competências de uma organização? Para responder a essa indagação é preciso percorrer o caminho que começa na aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo e na sequência para a aprendizagem organizacional. Partindo do sujeito, a questão que se apresenta é: como eu aprendo? Embora pareça uma simples pergunta, tal questão implica uma viagem interior, que recupera momentos em que o conhecimento se mistura com a emoção, destacando situações positivas e ainda momentos de tensão, ansiedade e angústia. A aprendizagem é um processo neural complexo, que leva à construção e aquisição de memórias. Aquilo que se aprende e num próximo momento se esquece, é como se nunca tivesse acontecido. Os autores ainda ressaltam que a identidade do ser humano é em parte composta pelo conjunto de acontecimentos lembrados por ele. (FLEURY, FLEURY, 2001).

As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias. É comum que as pessoas recordem aquilo que lhes provocou sentimentos positivos ao invés de situações que lhes despertaram sentimentos desagradáveis, ou que lhes causou indiferença. Os sentimentos envolvidos no processo de aprendizagem facilitam a assimilação do conteúdo repassado (FLEURY, FLEURY, 2001).

Desse modo, a aprendizagem organizacional se refere ao estudo dos processos de aprendizagem nas e das organizações. Pensando em explanar as etapas do processo, recorre-se a metáforas, como forma de manifestar o conhecimento produzido na organização. A partir disso, obtém-se o resultado daquilo que foi aprendido e absorvido na empresa. Portanto, entende-se que este processo tem como finalidade a mudança no conhecimento, ou seja, a oferta de novas ideias e possibilidades a partir dos próprios sujeitos que integram a organização (EASTERBY, SMITH, LYLES 2005).

De acordo com Tsang (1997) a aprendizagem pode ser vista:

- Citando o processo (aprendizagem) ou no resultado/produto (conhecimento);
- Nível de análise: indivíduo, grupo, organização e redes organizacionais.

Segundo Probst e Buchel (1997) a aprendizagem individual é resultado da reflexão do sujeito que transforma os modelos mentais, afetando também a forma de compreensão e até mesmo o comportamento. A aprendizagem organizacional pode acontecer em três dimensões: quando a mudança ocorre a nível grupal ou sistêmico; quando for comprovada uma alteração no



conhecimento e nos valores coletivos; e quando forem observadas mudanças nos comportamentos observáveis e normativos do grupo.

Para que ocorra a transição da aprendizagem individual para a organizacional é fundamental que a organização promova a comunicação, a transparência e a integração entre todos os colaboradores. É fundamental a construção e implantação de processos de comunicação que oportunizem os indivíduos a expor seus pensamentos, sentimentos, valores e princípios, ampliando-se a rede de conhecimento e símbolos coletivos. Da mesma forma, são necessários mecanismos que mobilizem pessoas e grupos vivenciarem, refletirem, problematizarem e discutirem sobre tudo o que veio do nível individual (MACHADO et al 2012).

Logo, a aprendizagem organizacional ocorre quando está correlacionada com o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela organização. Tal movimento é possível através do compartilhamento e distribuição adequada de informações entre os integrantes da organização. Assim que o sujeito assimilou e incorporou os novos conteúdos através de novos comportamentos, as mudanças podem ser vistas, e o resultado da aprendizagem é expresso nos elementos da organização, incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e a própria cultura organizacional (MACHADO et al 2012; CROSSAN, LANE, WHITE, 1999).

Para que o aprendizado seja vivenciado é necessário oportunizar e valorizar a mudança de comportamento e não somente se ater a aquisição de conhecimentos. Existe uma vasta literatura que aborda a temática, o que possibilita a discussão a partir de várias perspectivas sobre a temática sobre como ocorre a aprendizagem. Para os administradores, a aprendizagem pode ser vista como a base para uma “vantagem competitiva sustentável”, e a literatura aborda o tema como uma estratégia inovadora eficiente (BITENCOURT, 2001).

Os psicólogos, por sua vez, compreendem a aprendizagem observando o processo, ou seja, a maneira como as organizações constroem, estruturam e implantam seus conhecimentos e rotinas, observando suas tarefas e cultura organizacional, ajustando e desenvolvendo o êxito organizacional por meio da melhoria de habilidades em relação à força de trabalho (BITENCOURT, 2001).

A linguagem desenvolvida por meio do diálogo permite a evolução e ressignificação do conhecimento compartilhado pelo grupo. Já a etapa da institucionalização tem por finalidade focar na transição do aprendizado que passa do nível grupal para se tornar institucional. A incorporação do aprendizado abrange: sistemas, estruturas, estratégias e rotinas (BEM, COELHO 2015).

De forma complementar os autores entendem que a capacidade de inovação organizacional gerada através da combinação de conhecimentos individuais e, da diversidade de conhecimentos de grupo das organizações, são essenciais para que a atividade de pesquisa e desenvolvimento as leve à obtenção de vantagens competitivas (isto é, conhecimento e aprendizado organizacionais têm papel central na construção de vantagens competitivas) (PERES, LAURINDO, 2016).

## 2.2 COMO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONTRIBUI PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A relação entre a Aprendizagem Organizacional e a Gestão por Competências pode ser entendida a partir de uma relação de interdependência. A competência não restringe o conhecimento a um nível abstrato, mas expressa-se em práticas observáveis no trabalho. Essas ações, uma vez sistematizadas viabilizam que o conhecimento tratado inicialmente em nível individual, seja compartilhado e integrado às práticas organizacionais. Ou seja, a aprendizagem individual passa a ser coletiva. A intenção dessa proposta é estimular o aprendizado individual, e promover o aprimoramento das competências individuais. A partir disso, as organizações compartilham os modelos mentais produzidos, o que agrega valor à empresa, e contribui para a aprendizagem coletiva (BITENCOURT, 2001).

Ao referir-se às dificuldades em transformar a aprendizagem individual em coletiva, enfatiza a importância em retomar o “elo perdido”. Para tanto, destaca-se o papel dos modelos mentais disseminados que auxiliam para o desenvolvimento de grupos (como “indivíduos estendidos”). A criação do significado desse grupo (sentido), a criação da memória organizacional ativa (visando recuperar experiências relevantes) e a aprendizagem generativa – em que a aprendizagem individual afeta os modelos mentais que, por sua vez, afetam a aprendizagem futura. (KIM 1998; BITENCOURT, 2001);

Percebe-se que a prática da aprendizagem organizacional pode contribuir para a gestão de competências gerenciais, resgatando a perspectiva dinâmica e social permeadas nessa abordagem. Além de minimizar as lacunas associadas ao desenvolvimento de competência (gerencial e organizacional), a aprendizagem organizacional busca a estruturação de um processo reflexivo que possa incorporar a tensão criativa e os modelos mentais integrados às rotinas organizacionais. Ressalta-se, ainda que a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências, e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja executada, é preciso investir em desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2001).

Nesse sentido, destaca-se a importância de buscar o equilíbrio entre as práticas formais e informais com o intuito de fornecer melhores condições para se tratar a questão das competências e aprendizagem organizacional. Além de sustentar um ambiente mais saudável que promova não apenas estas questões, mas também outras estratégias e práticas viáveis pelas organizações e que implicam no comprometimento das pessoas. Esse ponto de equilíbrio, no entanto, deve levar em consideração a realidade individual de cada empresa (BITENCOURT, 2001).

Ainda de acordo com outros autores, a aprendizagem organizacional compreendida como um processo gradual, através do qual o conhecimento é aprendido introdutoriamente a nível individual ou grupal e projetado a nível organizacional. Em termos de conceito objetificação é o processo pelo qual o conhecimento é distribuído. Torna-se posse comum e é coletivamente aceito como confiável, significativo e útil pelos membros da organização (PROBST, & BUCHEL, 1997; WISEMAN 2007).

Crossan, Lane e White (1999) apresentaram um modelo de aprendizagem organizacional chamado “The Estrutura 4I” que destaca quatro processos principais (intuição, interpretação, integração e institucionalização), por meio dele, ocorre a aprendizagem em três níveis organizacionais (individual, grupal e organizacional).

A intuição ocorre quando o indivíduo faz o reconhecimento pré-consciente de padrões e possibilidades que permeiam seu passado ou presente. A interpretação é o processo pelo qual o sujeito verbaliza e ou se comporta, externaliza a visão que tem de si e do mundo. Utiliza a linguagem através de metáforas para expor seus pensamentos e colocar-se no mundo. À medida que o processo de interpretação transcende o sujeito, e suas ideias são abraçadas pelo grupo, ocorre a integração. A integração tem por objetivo transformar a compreensão e ação individual em compreensão coletiva. A comunicação desenvolvida através do diálogo permite o aprimoramento do significado compartilhado para o grupo. A institucionalização se refere a transição do aprendizado que deixa de ser grupal e passa a ser da instituição. A incorporação do aprendizado abrange: sistemas, estruturas, estratégias, rotinas. Esse processo requer esforço para que o conhecimento permaneça no nível organizacional, podendo a qualquer momento ser repetido no futuro (WISEMAN, 2007, BEM, COELHO, 2015)

Para que os novos conhecimentos sejam assimilados, o sujeito precisa estar receptivo a novas informações e ser capaz de associá-las a contextos específicos, como acontece no processo de intuição, em que a “associação é feita pelo reconhecimento de padrões” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 526).

A memória organizacional refere-se aos objetos de conhecimento e processos que estão arquivados nos repositórios tangíveis e intangíveis (como procedimentos, rotinas, relacionamentos, normas e materiais) que são acessíveis aos colaboradores para informar, nortear e influenciar sobre suas atitudes e decisões (WISEMAN 2007)

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, entende-se que é possível aplicar o conceito de competência em boa parte das situações que acontecem dentro da organização. As capacidades podem ser compreendidas como potenciais habilidades que estão disponíveis para serem articuladas em situações específicas. Esses elementos (conhecimentos, habilidades, atitudes passíveis de desenvolvimento) teriam sido aprimorados em momentos anteriores, até mesmo em processos de formação ou treinamento específicos, outras vezes durante a execução do próprio trabalho. As capacidades são consideradas ativos intangíveis, podem estar relacionadas a outros tipos de recursos, como ferramentas e equipamentos, tecnologias, instalações diversas, nesse caso sob a forma de recursos tangíveis. As competências são vistas como um conjunto que mobilizam capacidades e recursos tangíveis sobre os resultados desejados. Portanto, o exercício da competência vai estar submetido aos resultados obtidos e às condições que se colocam no contexto (RUAS, BOFF, 2005)

Ainda de acordo com os autores construir uma CC, ou uma competência organizacional precisa atender a três critérios de validação. 1) precisa contribuir para o valor agregado aos produtos e serviços que são oferecidos aos clientes pela empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade; 2) deve proporcionar acesso a uma ampla diversidade de mercados, negócios e produtos; 3) deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por tempo maior. (PRAHALAD E HAMEL, 1995 citado por RUAS, BOFF, 2005).

Já a aprendizagem organizacional acontece em 4 etapas. Inicialmente, o sujeito a partir de experiências prévias consegue intuir diante de situações inusitadas. Esta intuição produzirá novos resultados que o grupo assimilará, interpretará e incorporará na sua rotina, sendo que para este processo ocorrer, é necessário comunicar tais eventos e estimular a compreensão dos demais sujeitos. Ou seja, é preciso que várias barreiras sejam minimizadas (tais como problemas de comunicação e fluxos de conhecimentos), para facilitar o compartilhamento das informações e conhecimentos da pessoa para o seu respectivo grupo. E chegando a última etapa, é preciso que ocorra a institucionalização daquilo que foi aprendido pelos indivíduos e grupos a organização. É fundamental que o conhecimento se torne algo pertencente à organização ao longo do tempo. Mesmo que novos colaboradores sejam inseridos na organização, e outros sejam desligados, afinal as rotinas anteriormente criadas precisam ficar registradas e formalizadas, gerando resultados concretos para a organização (MACHADO et al 2012).

Compreende-se a partir do ensaio teórico realizado que o objetivo geral da pesquisa foi atingido. Observa-se que de acordo com a literatura apresentada a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma ferramenta eficaz no desenvolvimento da Gestão por Competência. Através do processo de aprendizagem que ocorre no nível individual, grupal e organizacional, é possível acumular conhecimento organizacional, que visa a integração e multiplicação da informação entre os colaboradores. Reconhece-se a necessidade de ampliar as pesquisas em torno da temática, e dos estudos acerca da implantação desse modelo nas empresas. Sugere-se pesquisas em torno do modelo de Gestão por Competências nas organizações brasileiras, com a intenção de mensurar as práticas e os progressos obtidos. Além disso, propõem-se também o registro das

etapas do processo de aprendizagem organizacional, que nada mais é do que o próprio conhecimento gerado pelos colaboradores.

O conceito de competência, exposto neste texto, revela um aspecto relevante: se por um lado, agrega valor econômico, à organização, por outro não menos importante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão investindo em si mesmas, não somente como cidadãos corporativos, mas como cidadãos do próprio país e do mundo (FLEURY, FLEURY, 2001).

## REFERÊNCIAS

AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L. **Como Construir Conhecimento Sobre O Tema De Pesquisa? Aplicação Do Processo Proknow-C Na Busca De Literatura Sobre Avaliação Do Desenvolvimento Sustentável.** Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 5, n. 2, p. 47–62, 27 fev. 2012. Acesso em 15 de julho de 2017

ALBUQUERQUE.L.G. OLIVEIRA.P.M **Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001. Acesso em 15 de maio de 2017

BARNIR, A. **Starting technologically innovative ventures: reasons, human capital, and gender.** *Management Decision*, v. 50, n. 3, p. 399–419, 2012. Acesso em 15 de julho de 2017

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas.** In: EnANPAD, 15., 2001, Campinas. Anais... Campinas: ANPAD, 2001. Acesso em 16 de maio de 2017.

BEM. R.M. COELHO.C.C.S.R **The relationship between Information Literacy and Organizational Learning: a view from the framework of 4 I(s)** . InCID: R. Ci. Inf. e Doc., Ribeirão Preto, v. 5, n. 2, p.112-127, set. 2014/fev. 2015. Acesso em 30 de junho de 2017

BRANDÃO. H.P. GUIMARÃES. T.A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE – Revista de Administração de Empresas Jan/Mar. 2001 São Paulo, v.41 n.1 p 8-15. Acesso em 20 de junho de 2017.

BUENO, E. et al. **El Capital Intellectual de Las Organizaciones.** 11. ed. Madrid: Iniversidade Autónoma de Madrid, 2012. p. 60. Acesso em 14 de julho de 2017

CERIBELI. H.B. ALMEIDA.C.A.M. **Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil.** GCG GEORGETOWN UNIVERSITY – UNIVERSIA ENERO-ABRIL 2015 VOL. 9 NUM. 1 ISSN: 1988-7116. Acesso em 16 de maio de 2017

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, Quatitativo e Misto.** 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 295. Acesso em 16 de julho de 2017

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **An organizational learning framework: vfrom intuition to institution.** *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999. Acesso em 20 de julho de 2017

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000. Acesso em 16 de maio de 2017

DUTRA. J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**», Atlas, São Paulo, 2011. Acesso em 16 de maio de 2017

EASTERBY-SMITH, M; LYLES, M. **Introduction: Watersheds of organizational learning and knowledge management**. In: EASTERBY-SMITH; (5), p.115-125 (2005). GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Acesso em 20 de julho de 2017.

EDVINSSON, L.; SULLIVAN, P. **Developing a Model for Managing Intellectual Capital**. European Management Journal, v. 14, p. 356, 1996. Acesso em 15 de julho de 2017.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, p. 183-196, 2001. Acesso em 12 de junho de 2017

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências**. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação no trabalho**. Brasília: UnB, 2005 (no prelo). Acesso em 24 de julho de 2017.

GOIS, A.D; LUCA.M.M.M. MONTE JUNIOR, J.A.A. **Fatores determinantes do Disclosure no capital humano. RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 15, n. 1, p. 201-226, jan./abr. 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: 18 de junho de 2017

KIM, D.H. **O elo entre aprendizagem individual e organizacional**. In: Klein, D. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.p.61-92. Acesso em: 18 de junho de 2017

LUSTOSA. R. B – SILVA. A. B – ZAGO C.C. **Processos de Aprendizagem Organizacional em um Banco Público do Brasil**. Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 2, n. 2, jul./dez. 2009. Acesso em: 18 de junho de 2017

MACHADO. E. **Modelo de Análise da Influência do Capital Intelectual no Sucesso de Startups Incubadas/** Elizandra Machado; orientador, Paulo Mauricio Selig – Florianópolis, SC, 2014. 339p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Acesso em: 18 de maio de 2017

MACHADO. E, et al. **Processos de Aprendizagem Organizacional de um Sistema de Franchising: Uma Análise a partir do Framework dos 4is**. InterSciencePlace. Revista Científica Internacional. ISSN: 1679-9844. Edição 21,

volume 1, artigo nº 1, Abril/Junho 2012. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.6020/1679844/2101>. Acesso em 10 de maio de 2017.

MARCONI.M.A. LAKATOS.M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Edição 5. Editora Atlas. São Paulo. 2003. p. 224. Acesso em 17 de julho de 2017

PERES. A.R. LAURINDO F.J.B. **Contribuição das Ferramentas Analíticas de Inteligência Organizacional de Rh para o Aprendizado Organizacional**. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia De Produção. João Pessoa, out 2016. Acesso em: 02 de junho de 2017

PROBST, G. J. B ; BÜCHEL, B. S. **Organizational learning**. UK: Prentice Hall, 1997. Acesso em 24 de junho de 2017

ROCHA, P. R. Z. et al. **A Gestão por Competências: um estudo no setor de confecções do sudoeste do Paraná**. Revista Ciências Sociais em Perspectiva ISSN: 1981-4747 (eletrônica) — 1677-9665 (impressa) Vol. 9– Nº 16 – 1º Semestre de 2010 Acesso em: 18 de maio de 2017

RUAS. R.L BOFF.L.H **Aprendizagem Organizacional e Competências: novos horizontes da Gestão**. BOOK, 2005. Acesso em: 10 de maio de 2017

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. **Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo**. RAE-Revista de Administração de Empresa Eletrônica, v. 7, n. 1, 2008. Acesso em: 15 de junho de 2017

TRIPATHI, P.; RANJAN, J. (2013), «**Data Flow for Competence Management and Performance Assessment Systems: Educational Institution Approach**», International Journal of Innovation and Learning, Vol. 13, Num. 1, pp. 20-32 Acesso em: 16 de junho de 2017

TSANG, E. W. K. **Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research**. Human Relations, v. 5, n.1, p. 73-89, 1997. Acesso em 17 de maio de 2017.

WISEMAN. E. **The Institutionalization Of Organizational Learning: A Neoinstitutional Perspective**. Proceedings of OLKC 2007 – “**Learning Fusion**”. McGill University. McTavish Street, Montreal, Quebec, Canada H3A 1Y1. Acesso em 26 de julho de 2017