



APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS: ALINHANDO SEUS PROPÓSITOS

Luciano Munck¹; Gabriela Lebbos Favoreto²; Cláudio Silva³; Ricardo Lebbos Favoreto⁴

RESUMO: O atual contexto em que as empresas se encontram promove a busca por variáveis capazes de caracterizar diferenciais competitivos. Percebe-se que recursos considerados essenciais, como a tecnologia, se tornaram lugar-comum em pautas que buscam a eficácia gerencial. Uma discussão atual, talvez a mais complexa, se concentra na melhor gestão dos membros da organização. O presente estudo se presta a discutir a aprendizagem organizacional e a gestão por competências, assim como uma forma de alinhar seus propósitos, visto ser esta uma possibilidade eficaz de atender às novas necessidades organizacionais. Pretende-se também analisar o entendimento de uma empresa de Londrina sobre os assuntos tratados e a situação atual decorrente da implementação da gestão por competências. Isso será feito de forma teórica e em campo. Fez-se um levantamento da literatura pertinente através dos recursos disponíveis, banco de dados, livros, internet e revistas científicas. A pesquisa de campo, de caráter exploratório-descritiva, realizou-se em uma empresa de telecomunicação de Londrina. O artigo respondeu aos anseios de expandir a compreensão dos conceitos trabalhados e surpreendeu quando trazidos para dentro da empresa. A contribuição do trabalho alcança acadêmicos e gestores, pela necessidade da continuação dos estudos e pelo relato transparente da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Alinhamento; aprendizagem; competências; gestão de pessoas.

INTRODUÇÃO

Visualiza-se, necessidade sem precedentes de criar mecanismos que propiciem permanência sólida no mercado; percebem-se, alterações nas relações advindas de um comportamento mais ativo dos trabalhadores; observa-se, exigência da empresa com postura mais estratégica; Boterf (2003), na mesma direção, relata transformações e ressalta a busca por trabalhadores que executem além do prescrito e saibam reagir a acontecimentos, porque as empresas encontram ambientes incertos.

O cenário esboçado remete-nos à importância da compreensão das ações organizacionais voltadas à aprendizagem, tanto individual quanto organizacional. O que se busca é a garantia de possuir pessoas com capacidade de desenvolver novas competências. Para Prahalad e Hamel (1990), a competição atual abrange novos desafios, pois aquela baseada em produto-mercado é superficial; a competição se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

O presente estudo se concentra em torno da aprendizagem e da competência, e discute as contribuições de integração de seus propósitos. Nisembaum (2000, p.93)

¹ Doutor em administração de empresas pela USP. Docente do curso de Administração de Empresas da PUCPR Campus Londrina e Universidade Estadual de Londrina. Orientador. E-mail: luciano.munck@pucpr.br

² Formanda do curso de Administração de Empresas pela PUCPR Campus Londrina. Bolsista PIBIC/CNPq/PUCPR. E-mail: Gabifavoreto@hotmail.com

³ Docente do curso de Administração de Empresas da UNINORTE- Faculdade Norte Paranaense – Londrina – Paraná. E-mail: dasilva@sercomtel.com.br

⁴ Mestrando do PPA UEL/UEM. Londrina – Paraná. E-mail: ricardo.favoreto@hotmail.com

propõe: “Estou a favor de entender competências individuais como um processo de aprendizagem que evolui visando melhor performance, com base em objetivos pessoais e/ou organizacionais assumidos de forma compromissada”. Alinhar a aprendizagem à competência amplia as possibilidades de desenvolvimento com o intuito de preencher as necessidades futuras de conhecimento.

De acordo com Santos (2000) o ponto de partida da aprendizagem como processo é a ação, no sentido de fazer e observar o que acontece, a reflexão, no sentido da indagação sobre as ações dos acontecimentos e por fim a interpretação das inter-relações entre os fatos e acontecimentos que gera um novo conhecimento. Kim (1998) defende que a aprendizagem organizacional aumenta a capacidade da organização para tomar ações eficazes, já que permite planejar o futuro, agregando o novo conhecimento à ação e assegurando que as coisas sejam feitas de maneira diferentes. Vale ressaltar que nas organizações, a aprendizagem não se dá a partir de um emissor – que transmite conhecimento e do receptor – que recebe as informações. Freire (2001) salienta: “No âmbito das organizações de aprendizagem, a educação deve concorrer para a formação de um educando que participe efetivamente do processo de criação e comunicação de conhecimentos no dia a dia do seu trabalho”. Esse envolvimento denuncia a partilha consciente de significados e possibilita a articulação do aprendido.

A gestão por competências ganha espaço, dentre outros motivos, por exigir um canal de comunicação estreito com a estratégia da organização. Senge (2005) atenta para a importância da atuação de um pensamento sistêmico no ambiente organizacional e seu papel decisório no processo de aprendizagem. Observa que as organizações são sistemas e, portanto, estão conectadas a ações inter-relacionadas. Essa inter-relação beneficia o aprendizado consciente que segundo Santos (2000) implica em aprender para um propósito, objetivando a solução de um problema relacionado ao negócio. Permite-se assim, um melhor uso dos recursos da empresa, já que são mobilizados sistematicamente com objetivos de formar competências. Fleury (2004, p.30) define 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”. Definição que pressupõe iniciativa e autonomia para mobilizar.

A competência pode ser atribuída a diferentes elementos. Dutra (2004) observa que de um lado tem-se a organização, com um conjunto de competências, enquanto que de outro, tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa. A organização e as pessoas estabelecem um processo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, e as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, agregando valor para a organização. Dutra (2004, p.24) explica porque é tão importante que as pessoas agreguem valor: “A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”.

Dutra (2004, p.41) associa o conceito de complexidade ao de competência e defende: “As pessoas desenvolvem-se quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade”. Acrescenta ainda (p.46) “Ao associar os conceitos de complexidade e de competência, é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega”. A aprendizagem representa o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Além da associação com a complexidade, a competência, de acordo com Dutra (2004), deve vir acompanhada, dos conceitos de entrega e espaço ocupacional. A entrega é o valor que o indivíduo agrega para a empresa enquanto o espaço ocupacional define as contribuições e responsabilidades dele requeridas.

Enfim, o alinhamento atua como marco de orientação e direcionamento das ações organizacionais. Pois, o conhecimento de tais ações e a verificação de seu

alinhamento ao processo de gestão das competências, permitiria orientações e revisões no mesmo sentido de aproximá-lo dos objetivos estratégicos propostos pela estratégia vigente. Dessa forma, o estudo objetiva trazer para dentro de uma empresa, que possui instalada a gestão por competências, os conceitos tratados para verificar o entendimento da organização a respeito dos temas e o estado da arte. Pretende-se analisar se o alinhamento entre aprendizagem e competência ocorre na empresa, e levantar os principais gargalos enfrentados. Dessa forma, busca-se auxiliar outras empresas a traçar um planejamento que envolva os assuntos em pauta.

MATERIAL E MÉTODO

O trabalho foi executado em duas etapas, revisão teórica e estudo de campo. Fez-se um levantamento da literatura pertinente com o intuito de embasar a pesquisa de campo. A metodologia de pesquisa foi o estudo de caso único de caráter exploratório-descritivo em uma empresa de telecomunicações do Paraná. Utilizou-se pesquisa documental e entrevista em profundidade. A entrevista em profundidade, realizada com o gestor de pessoas da organização, foi direcionada por um roteiro construído sob as orientações dos principais autores estudados. Para interpretação, guiou-se pela análise de conteúdo. Especificamente na análise de conteúdo da entrevista, utilizou-se um modelo de análise adaptado de Moraes (1993), que sugere as seguintes etapas: **Preparação das informações:** esta etapa foi realizada em dois momentos distintos: a) transcrição da entrevista gravada na íntegra e imediatamente após sua realização; e b) leitura flutuante, para destacar e selecionar aspectos pertinentes e relevantes ao estudo, tendo como base os objetivos propostos; **Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades:** esta etapa também foi realizada em dois momentos distintos: a) separação em parágrafos, de acordo com o conteúdo temático; e b) reelaboração das unidades de registro, por meio de uma síntese posterior de cada parágrafo, como recurso facilitador ao manuseio das informações, embora, mantendo constante preocupação em conservar, tanto o sentido original como as próprias palavras do entrevistado, relacionadas aos temas em discussão; **Categorização ou classificação das unidades em categorias:** esta etapa, com base na temática, foi processada agrupando-se as unidades de registro, a partir do desmembramento das várias entrevistas; **Descrição:** esta etapa constituiu-se de operações por categorias iniciais, a partir da descrição de suas principais idéias; **Interpretação:** esta etapa constituiu-se pela elaboração das categorias intermediárias mais abrangentes, a partir das informações das categorias iniciais e, finalmente, da elaboração das categorias finais, objetivando a busca de uma síntese mais “globalizadora” e o alcance de níveis de interpretação e compreensão mais aprofundados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Alfa Telecom passou por uma reengenharia no ano de 1997, apoiada em três pilares: tecnologia, pessoas e processos. No que se refere à gestão de pessoas ficou clara a necessidade de acompanhamento das mudanças que vinham ocorrendo na organização e no ambiente externo, de forma a dar suporte e consistência aos processos de transformação existentes e propiciar condições para a concretização de uma gestão alinhada ao negócio. O modelo implantado na organização foi estruturado a partir do conceito de competências, que tem como principais objetivos: produzir sentimento de justiça e coerência na gestão de pessoas; oferecer instrumentos que facilitem a orientação dos subordinados quanto às necessidades e possibilidades de desenvolvimento na empresa; incentivar a busca contínua por capacitação; estabelecer critérios para as diferenciações salariais; possibilitar a identificação e aproveitamento das

potencialidades existentes; oferecer parâmetros para o planejamento de sucessão dos colaboradores e possibilitar a integração entre as diversas áreas da organização.

Na época referida, a organização contou com o auxílio de uma consultoria externa e um grupo construtivo, formado por dois gerentes de cada diretoria. Juntos, desenvolveram as ferramentas necessárias para a validação do modelo, desde a descrição de espaços ocupacionais, formados por eixos nos quais existiam crescentes níveis de complexidade, até os instrumentos de avaliação. Os níveis de complexidade de cada área de competência variam de 1 a 6, sendo que cada nível possui *steps* que sinalizam o desenvolvimento pessoal e que também são indicadores que estipulam a remuneração variável. Para avaliar a performance individual e organizacional foi definido uma pesquisa de clima que tenderia a ocorrer a cada dois anos, com o objetivo de identificar gargalos de relacionamento e avaliar o fluxo de informação, basicamente.

Percebeu-se, contudo que a gestão por competências, para acontecer em sua totalidade, precisaria estar vinculada à aprendizagem individual e organizacional. Caso contrário não haveria meio de desenvolver as pessoas para entregar o que a empresa e os clientes estavam exigindo. Criou-se, então, uma biblioteca, programas de treinamento e uma universidade corporativa, cujo maior propósito era criar um ambiente de aprendizagem contínua. Foi também estipulado um plano de desenvolvimento anual com tipos de treinamentos específicos: desenvolvimento de carreiras, mudança comportamental, treinamento técnico e desenvolvimento gerencial.

No entanto, após o segundo ano em que o modelo esteve em vigor, alguns empecilhos bloquearam sua continuidade. Por motivos políticos a empresa e mais especificamente a área de recursos humanos se viu incapacitada de desempenhar a gestão por competências. Aproximadamente 30% das pessoas que participaram da implementação da nova proposta de gestão se desligaram da empresa e os novos integrantes não demonstraram interesse em conhecer as práticas recém adotadas. A medida tomada foi: minimizar a autonomia do RH, impossibilitando as ações pré-estipuladas. Dessa forma, todo o trabalho em cima da gestão por competências ficou “engavetado”. Não havia mais liberação de recursos para a execução do modelo.

O estado atual da empresa é um alinhamento distante de acontecer, já que a característica de trocas frequentes de direção aumenta a dificuldade de encontrar alinhamento, pois a nova direção muda totalmente o direcionamento da empresa. Como não se têm definidas as competências essenciais e organizacionais – fato que poderia impedir mudanças estratégicas bruscas – a empresa possui a sensação de que tudo o que se está fazendo pode parar a qualquer momento. Neste contexto, torna-se difícil para o RH definir as políticas de formação de pessoas de forma adequada uma vez que projetos ou programas de formação de médio e longo prazo, que permitiriam o desenvolvimento e a manutenção de competências alinhadas à estratégia, não encontram orientação e bases para sua definição.

O gerenciamento do modelo ficou mais voltado para tentativas de entendê-lo e fortalecê-lo na empresa, deixando para segundo plano a gestão de seus princípios básicos, entrega, complexidade e agregação de valor. O modelo não foi atualizado de forma completa desde a sua implantação; a última avaliação ocorreu no ano de 2000 e a descontinuidade gerou práticas desconexas. Diante das constatações, observa-se dificuldade em identificar algum vínculo dos processos de aprendizagem com as competências individuais e organizacionais, definidas em 1997. Além disso, não foi possível identificar ações no sentido de avaliar o desenvolvimento dos indivíduos em relação aos níveis de complexidade e muito menos se entregam os resultados exigidos pelos níveis em que se encontram. Portanto, não existem, na organização, mecanismos formais de indicação de acréscimos de performance.

Não se verificou, também, preocupação em vincular a aprendizagem individual com a organizacional; a maioria das ações de aprendizagem estão restritas aos indivíduos. De

forma geral, o contexto da aprendizagem na organização apresenta-se desarticulado e com poucos vínculos formais com a formação de competências. Pode-se observar que as práticas formais de aprendizagem voltam-se essencialmente para questões técnicas, necessárias à execução das tarefas e pouco para a construção e/ou manutenção de competências. Verificou-se, também, deficiência na visão compartilhada das propostas organizacionais e dificuldade de visão sistêmica. Por último, pode-se observar uma área de recursos humanos que, pelas limitações impostas pela direção, tem atuado mais como um órgão de execução e menos como um órgão estratégico.

CONCLUSÃO

Em suma, observou-se a ausência de alinhamento entre os propósitos dos temas estudados no caso analisado. Sem ele, tanto o modelo de gestão por competências, quanto a aprendizagem organizacional e individual, embora sejam instrumentos de gestão que criam possibilidades de geração de valor e de diferenciais para as empresas, tendem a não atingir resultados satisfatórios. O que se verificou na pesquisa. Por outro lado, a literatura demonstrou que as empresas necessitam, efetivamente, trabalhar a gestão por competências alinhada com a aprendizagem. Portanto, faz-se pertinente a continuidade de estudos que busquem aprimorar a discussão em torno dos assuntos e, de forma pragmática, ilustrarem caminhos para sua aplicação nas organizações.

REFERÊNCIAS

BOTERF, Le Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: ed. Artmed, 2003.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3 ed. São Paulo, ed. Atlas, 2004.

FREIRE, Patrícia. **Aprendizagem Organizacional**. Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos/200107/fre01_1.html>. Acesso em: 16 de novembro de 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

KIM, Daniel. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, A. David. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. **Pág. 61-91**

MORAES, R..**Análise de Conteúdo**. Porto Alegre, PUCRS, mimeo, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/ Jun 1990.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

SANTOS, Mozart Pereira. Aprendendo a Aprender: Organizações de Aprendizagem na Gestão de Pessoas. In: COSTA, Tarcízio Diniz (coord.) **Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas Empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000. **Pág. 1-5**.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2005.

