



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Ramos, Flávio; Saturnino Januário, Sérgio

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS: UMA
ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA

Revista de Administração da Unimep, vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 24-44

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273719433002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS: UMA ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA

ORGANIZATIONAL LEARNING AND COMPETENCE-BASED MANAGEMENT: AN EPISTEMOLOGICAL APPROACH

Flávio Ramos (UNIVALE) lsfernando@univali.br
Sérgio Saturnino Januário (UNIVALE) lsfernando@univali.br

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/275>

RESUMO

Compreender o comportamento das empresas passa necessariamente pela abordagem das políticas e práticas de recursos humanos. Algumas abordagens teóricas contemporâneas valorizam, por exemplo, a aprendizagem organizacional desde uma abordagem construtivista, nas quais os agentes organizacionais, vivenciando situações cotidianas, aprendem a partir dos erros cometidos, interagem entre si e, em um ambiente em que a cognitividade predomina, fortalecem valores em comum e criam as condições ideais para a convivência coletiva, ao mesmo tempo em que os contextos de mercado exercem significativa influência sobre a própria organização. Por outro lado, há uma equivocada tentativa de associar o conceito de gestão por competências à aprendizagem organizacional. Enquanto a aprendizagem organizacional visa o coletivo e a interação social na organização, a gestão por competências busca reativar formas de controle individual, com forte pressão sobre resultados e *performance* pessoal. São propostas divergentes e ao gestor é incumbida esta missão impossível, ou seja, conciliar modelos antagônicos de gestão e conjugar a organização interna com condições externas. O artigo tem por objetivo ressaltar alguns dos equívocos da ciência administrativa contemporânea elegendo um dos principais temas do momento, a gestão por competências associada à aprendizagem organizacional, como destaque para o debate envolvendo os estudos críticos da administração.

PALAVRAS-CHAVE: Organização – Aprendizagem Organizacional - Gestão

ABSTRACT

Understanding organizational behavior involves a consideration of policies and practices in the area of human resources. Some contemporary theoretical approaches, for instance, value organizational learning from a constructivist perspective, in which organizational agents, experiencing day-to-day situations, learn from their mistakes, interact and, in an environment where cognitivity is prevalent, strengthen common values and create ideal conditions for the collective coexistence, while, at the same time, the market contexts exert a significant influence on the organization itself. On the other hand, there is a mistaken attempt to associate the concept of competency management with organizational learning. While organizational learning aims at collective and social interaction within the organization, competency management attempts to promote individual forms of control, with a strong

emphasis on results and personal performance. These are diverging proposals, and the human resources professional has the difficult task of reconciling antagonistic management models, and the internal organization, with the external conditions. This article highlights some errors of contemporary administrative science, choosing, as one of its current principal themes, competency management associated with organizational learning, as a focal point for the debate surrounding critical studies of business administration.

Key words: Organizations — organizational learning – management

Artigo recebido em: 18/06/2010

Artigo aprovado em: 17/10/2010

INTRODUÇÃO

Durante toda a modernidade a reflexão epistemológica e metodológica acompanha a emergência, consolidação e ápice da sociedade industrial, em conjunto com enorme desenvolvimento da ciência e da técnica.

Embora com crises de crescimento a referência paradigmática mantém-se e apesar das grandes discussões e debates, a epistemologia serviu mais para reafirmar o paradigma existente do que para refletir sobre sua superação. O objetivo da epistemologia na fase de emergência da ciência moderna (séc. XVII e meados do séc. XIX) consistiu na tentativa – frustrada – de conhecer as causas do conhecimento certo e da objetividade do conhecimento científico como forma de validação do conhecimento verdadeiro – ideologia (ciência das idéias). Uma justificação pelas causas ou pelos princípios de causalidade. As teorias da administração, por exemplo, ficaram reféns do objetivismo e as consequências estão representadas pela ampla literatura funcionalista disponível no mercado editorial (SANTOS, 1989).

As transformações pelas quais passa o processo de produção de conhecimento científico nos últimos anos têm deflagrado oportunidades criativas e de mudanças paradigmáticas sobre conhecimento, ciência, pesquisa, intervenção sobre grupos sociais, proposições teóricas, sobretudo a partir da emergência da questão ambiental. A partir da década de sessenta do século passado os desconfortos ou problemas gerados pelos estilos de vida e sistemas de apropriação e de gestão de recursos ambientais e sociais, associado ao paradigma das ciências reducionistas possibilitaram um enorme esforço de superação da fragmentação dessas dimensões (enquanto categorias analíticas), destacadamente em pesquisas socioecológicas. Destacamos que as reflexões sobre os mundos socioecológicos

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica

Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

(natureza, vida, humanidade) baseados na complexidade consistem na esteira das reflexões apontadas pela cibernetica, epistemologia genética, modelização, sistemas (auto-regulados, adaptativos, autopoieticos), princípio dialógico, caos e organização (GARCÍA, 1984; SANTOS, 1989 e 2000; HOGAN e VIEIRA, 1992; VIEIRA, 1998 e 2000; MORIN, 1999, 2001, 2002, 2002a e 2005; DIEGUES, 2000; ALMEIDA, 2002; DIEGUES e VIANA, 2004; CASANOVA, 2006).

A teoria da complexidade é mais do que um conjunto de conceitos e técnicas do trabalho científico. Inclui novas formas de agir e de pensar e altera intensivamente a formação e articulação do trabalho intelectual científico e não-científico. Traz ao debate a ética do devir e as interações entre a produção científica, ação social, conjunções de *opostos*, construção de novos conceitos como os de mundo social e mundo ambiental e a necessidade da interdisciplinaridade.

Nas abordagens funcionalistas das teorias da administração, contemplamos reflexões envolvendo o debate em torno do que se denominou chamar gestão de pessoas no mundo das organizações. Algumas abordagens teóricas contemporâneas valorizam, por exemplo, a aprendizagem organizacional desde uma abordagem construtivista, nas quais os agentes organizacionais, vivenciando situações cotidianas, aprendem a partir dos erros cometidos, interagem entre si e, em um ambiente em que a cognitividade predomina, fortalecem valores em comum e criam as condições ideais para a convivência coletiva, ao mesmo tempo em que os contextos de mercado exerçam significativa influência sobre a própria organização. Por outro lado, há uma equivocada tentativa de associar o conceito de gestão por competências à aprendizagem organizacional. Enquanto a aprendizagem organizacional visa o coletivo e a interação social na organização, a gestão por competências busca reativar formas de controle individual, com forte pressão sobre resultados e *performance* pessoal. São propostas divergentes e ao gestor é incumbida esta missão impossível, ou seja, conciliar modelos antagônicos de gestão e conjugar a organização interna com condições externas (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007; RAMOS; JANUÁRIO, 2010)

O artigo tem por objetivo ressaltar alguns dos equívocos da ciência administrativa contemporânea elegendo um dos principais temas do momento, a gestão por competências associada à aprendizagem organizacional, como destaque para o debate envolvendo os estudos críticos da administração.

I. CIÊNCIA MODERNA E TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A ciência moderna constituiu seu modelo de racionalidade no século XVI, sobretudo sob domínios das ciências naturais. No século XIX, ocorreu a formação e institucionalização das ciências sociais, as quais passam a compor o campo científico fundamentada nas condições paradigmáticas da ciência moderna (cf. BOHM e PEAT, 1998; SANTOS, 2000; MORIN, 2001 e 2002; VASCONCELLOS, 2003;).

Os modelos científicos que foram decisivos ao desenvolvimento e legitimação das ciências exatas e naturais desempenharam papel fundamental nas ciências sociais. Por exemplo, a teoria do comportamento foi fortemente influenciada por modelos mecanicistas, e modelos baseados no equilíbrio caracterizaram a teoria econômica clássica (SVEDIN, 1995). As bases epistemológicas que constituíram a força e consolidação paradigmática da ciência moderna e, aproximadamente nos últimos 40 anos, seus principais problemas de fundamentos, podem ser destacadas pelo caráter totalitário do conhecimento científico; a disjunção dos mundos social e natural e a estrutura-organizacional do trabalho científico; a matematização do mundo-objeto e das experiências; o determinismo mecanicista; o conhecimento universal e seu corolário: a ciência única.

O caráter totalitário do conhecimento científico refere-se ao estabelecimento de um modelo global (ocidental) de racionalidade científica com variações internas ao paradigma subjacente e que nega validação racional às outras formas de saberes. O *taylorismo*, neste caso, é um bom exemplo. Assim, todas as formas de saberes não-científicos são especulações, fantasias ou mitos. Não conduzem ao conhecimento verdadeiro e, por consequência, não apresentam nenhuma característica de utilidade à sociedade moderna.

A formação do conhecimento na ciência moderna consiste na descoberta dos componentes essenciais e, por sua vez, passam a constituir a estrutura-organizacional da ciência em termos de padrão de conhecimento válido. A ciência moderna opera pela redução dos fenômenos às suas partes mais simples e, portanto, mais bem mensuráveis (MORIN, 2001). É da análise, fragmentação, simplificação do complexo que se gera a fragmentação disciplinar ou as especialidades da ciência (enquanto estrutura) e do conhecimento científico (enquanto controle e domínio dos fenômenos). Cada especialidade produz conteúdos específicos e atua em domínios disjuntivos, sem intercomunicação entre as disciplinas. A filosofia analítica é a fonte desse caminho epistemológico: “a simplicidade das origens. Quando um defensor desta filosofia acha um dado que se encontra no conjunto de nosso sistema conceptual – por exemplo o fato de que este deve sua coerência a verdades

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

necessárias – ele tentará fazer essa necessidade remontar a uma causa muito simples” (PEARS, 1995, p. 75). Todavia, alguns esforços caracterizam interdisciplinaridade em áreas específicas como obras de história do século XIX, e estudos antropológicos e sociológicos que apresentam dificuldade de catalogação disciplinar (CASANOVA, 2006), biologia molecular, físico-química, etc. Conforme Vieira e Weber (2000), interdisciplinaridade consiste em visão comum sobre o fenômeno a ser analisado, num esforço de participação coletiva desde uma estrutura teórico-metodológica compartilhada que conjuga diversas dimensões do desenvolvimento de pesquisa e considerando-se a imersão dos pesquisadores na construção da problemática, execução e avaliação dos processos e procedimentos de pesquisa. Por sua vez, a multidisciplinaridade consiste na participação individual de pesquisadores na investigação de um problema comum baseado nas particularidades disciplinares da formação de cada um e com baixo grau de inter-relação entre cada disciplina.

A grande confusão no uso dos termos *inter-, multi-, pluri* e *transdisciplinaridade* obriga-nos a apresentar o sentido destes termos neste trabalho. Conforme Jantsch (1995), os termos referem-se a graus diferentes na busca de superar-se a fragmentação disciplinar. Assim, (a) pluri- ou multidisciplinaridade designa “a justaposição de disciplinas variadas, sem nenhum esforço de síntese [...]

O conceito de aprendizagem organizacional, para autores como Weick e Westley (2004), apresenta algumas contradições básicas. Afinal, “aprendizagem” e “organização” podem ser antagônicas em sua essência, constituindo um oxímoro, pois ao “organizarmos”, o espaço para o aprendizado e a superação torna-se limitado. De qualquer forma, ao longo do texto, evitaremos tal debate embora seja relevante para o campo.

As mudanças e a busca de alternativas em modelos de gestão, ocorridas basicamente a partir da década de 1980, não estiveram dissociadas da crise dos paradigmas e a perda das referências que nortearam o mundo moderno nesses últimos dois séculos. Há praticamente um consenso que, apesar dos novos modelos de gestão que surgiram recentemente, esses ainda não proporcionaram as respostas esperadas pelas organizações neste início de milênio, principalmente em função dos desafios organizacionais frente às incertezas crescentes de uma sociedade em que a imprevisibilidade está presente em todas as iniciativas e propostas de mudanças. Os novos modelos, como gestão da qualidade, gestão por competências, equipes multifuncionais, empreendedorismo, aprendizagem organizacional etc. advindos da necessidade emergencial de adaptação necessária ao mundo globalizado produzindo

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

resultados episódicos, que geram muitas vezes adesões conservadoras sem proporcionar, de fato, mudanças organizacionais substantivas (GAULEJAC, 2007)

O conceito de aprendizagem organizacional, para autores como Weick e Westley (2004), apresenta algumas contradições básicas. Afinal, “aprendizagem” e “organização” podem ser antagônicas em sua essência, constituindo um oxímoro, pois ao “organizarmos”, o espaço para o aprendizado e a superação torna-se limitado. De qualquer forma, ao longo do texto, evitaremos tal debate embora seja relevante para o campo.

No cenário descrito anteriormente, os modelos de gestão parecem refletir as ambigüidades e os paradoxos organizacionais. As variáveis culturais e sociais que interagem sobre o campo organizacional, considerado como um sistema se apresenta de forma especial nos processos que envolvem as políticas de recursos humanos.

Ao analisarmos as formas como as empresas buscam alguma sintonia com a sociedade, e desta sofram influências, é no desenvolvimento dessas práticas que mais bem poderemos vislumbrar os ajustes e a interação entre o econômico e o social dentro e fora da organização. E tudo isto ao mesmo tempo. Compreender o comportamento das empresas, influenciado por outros agentes sociais, passa necessariamente pela abordagem das políticas e práticas de recursos humanos criticando, nessa abordagem, as correntes funcionalistas.

São as “novidades” no campo das teorias da administração que colocam aos gestores frente a desafios além dos limites dos mesmos em atender as expectativas criadas nas organizações acerca de suas respectivas capacidades em gerir pessoas. Eis uma expressão sobre os limites de compreensão racionalista e de necessidade de modéstia científica.

Os discursos se multiplicam nos congressos e eventos que abordam os “modelos de gestão” com apelos, muitas vezes, monistas: a área de recursos humanos precisa ser estratégica; o foco agora é na pessoa; é preciso gerir o conhecimento (apesar da imprecisão dos conceitos correspondentes a conhecimento, saber, senso-comum); o capital intelectual precisa ser preservado; a gestão agora é por competências; a remuneração precisa ser estratégica etc. Para minimizar um pouco essa “carga”, pelo menos as palestras motivacionais não encontram mais tanta repercussão o que, convenhamos, já é um ganho substantivo.

2. DETERMINISMO MECANICISTA NOS PROCESSOS DE GESTÃO

Ao longo do século XX, as teorias organizacionais sofreram, evidentemente, muitas transformações: as relações humanas foram ressaltadas a partir da década de 1930, as abordagens sistêmicas emergiram, a teoria da contingência assumiu lugar de destaque

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica

Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

passando pelo determinismo ambiental de mercado até que, mais recentemente, as perspectivas teóricas do aprendizado organizacional, baseadas no conhecimento, permeassem o debate contemporâneo, profundamente marcado pela fragmentação teórica, bem como pelo pluralismo metodológico no campo das teorias organizacionais (REED, 1998). De modo mais abrangente, a orientação dos modelos de análise de base científica durante a modernidade operaram por oposição binária, por exemplo, objetivismo e subjetivismo, estruturalismo e teoria compreensiva, taylorismo/fordismo e escola das relações humanas, etc. (MORIN, 2005). Por base na tentativa de exclusividades discursivas, as *grand narratives* constituem-se em obstáculos ao desenvolvimento das teorias científicas. Ou seja, esta constatação marca as primeiras características do que se denomina crise de paradigma da ciência moderna. Ao analisarmos as formas como as empresas buscam alguma sintonia com a sociedade, e desta sofram influências, é no desenvolvimento dessas práticas que mais bem poderemos vislumbrar os ajustes e a interação entre o econômico e o social dentro e fora da organização. E tudo isto ao mesmo tempo. Imaginar organizações a partir de uma racionalidade instrumental, no entanto, ainda permanece como algo hegemônico no pensamento administrativo.

Ora, o determinismo mecanicista parte do pressuposto de que o mundo e as coisas estão fundamentados na ordem e na estabilidade, donde decorre a procura das leis de constituição das *coisas* e, portanto, a previsão métrica dos acontecimentos. Este mundo-máquina (Isaac Newton – 1642-1727) designa as condições de transformação tecnológica do mundo e confere aos homens a condição de piloto na trajetória deste mundo, em seu caráter utilitário e funcional antropocêntrico (experimentação teórica e antecipação da manifestação do fenômeno no futuro por referência ao homem). Fundamentalmente, se conhece menos o fenômeno do que se procura dominá-lo. Isto serve tanto para as teorias de desenvolvimento e evolução das ciências naturais quanto às sociais em seus estágios últimos de evolução, como, por exemplo, Auguste Comte e o estágio positivo da sociedade, Hebert Spencer e o alcance da sociedade industrial, e Emile Durkheim e a solidariedade orgânica. A hipótese do determinismo mecanicista assume que a totalidade do real constitui-se pela síntese das partes em que a dividimos para produzir observações e medições (modelo analítico). Afastar o incerto e a desordem, as relações entre sistemas e entre as várias dimensões de sistemas, as retroações e o indestrinçável e isolar os fenômenos ou objetos de seu meio ambiente, no período contemporâneo, é uma patologia do saber, uma inteligência cega contra a necessidade do pensamento complexo. (cf. LEITE et. all. 1988; LAUDAN et. all., 1993; ASSIS, 1993;

PORTOCARRERO, 1994; GLASERSFELD, 1995; MORIN, 1995 e 2001; DUPUY, 1995; BACHELARD, 1996; BOHM e PEAT, 1998; SANTOS, 2000; VASCONCELLOS, 2003).

III. CRISE DA CIÊNCIA MODERNA: O PENSAMENTO ADMINISTRATIVO É IMUNE ÀS REFLEXÕES CONTEMPORÂNEAS?

O debate sobre a ciência moderna, suas contribuições e limitações, é tratado por muitos autores em sua dimensão epistemológica. Essa dimensão surge e ganha força em períodos de crise ou períodos pré-paradigmáticos da ciência. A identificação e tratamento epistemológicos da crise da ciência moderna, por sua vez, apontam para a direção da ruptura paradigmática. E a postura epistemológica constitui-se como parte da crise e do processo de ruptura que tenta proporcionar. E o pensamento administrativo?

Em primeiro lugar, cabe considerar que a crise da ciência moderna (como incapacidade de dar respostas a problemas nas condições do paradigma moderno) é resultado da sustentação paradigmática do conhecimento científico e seus avanços no decorrer dos últimos 400 anos. O *paradigma da simplificação*, que separa sujeito do conhecimento e fenômeno de conhecimento em busca de sua essência de existência (Descartes) e se constituiu como fio condutor da aventura filosófica e científica ocidental do século XVIII, provocou progressos significativos ao conhecimento científico e reflexão filosófica. Porém, é no século XX que suas limitações aparecem de modo intensivo. Contra esses efeitos “é preciso, antes de mais nada, tomar consciência da natureza e das consequências dos paradigmas que mutilam o conhecimento e desfiguram o real” (MORIN, 2005, p. 11).

Especializar-se no estudo de um problema sem se ficar prisioneiro de uma disciplina implica em estabelecer “especialidades interdisciplinares” que investigam fenômenos multidimensionais (CASANOVA, 2006). Além das “especialidades interdisciplinares” é cada vez mais reivindicada a necessidade de trabalhos multi- e interdisciplinares, ou seja, cientistas de distintas disciplinas que estabelecem programas de aproximação e linguagem comum para produção interdisciplinar. Como afirma Kuhn (2006, p. 43), “a linguagem é uma moeda, como uma das faces voltadas para fora, para o mundo, e a outra voltada para dentro, para o reflexo do mundo na estrutura referencial da linguagem”. Isto é, na medida em que a interdisciplinaridade se constitui em programas de investigação, não apenas são gerados rearranjos internos ao existente no padrão da prática científica, mas mudanças de significados na constituição interna das práticas científicas, na composição de modelos de investigação e na formulação de métodos e de teorias explicativas. Os estudos envolvendo a administração parecem prisioneiros da produção disciplinar. As formas organizacionais burocráticas

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

predominantes na primeira metade do século passado, cedem espaço, na atualidade, para debates que envolvem participação e democracia, embora as formas de controle e vigilância, em nenhum momento, deixem de existir, mesmo que se apresentem de forma dispersa e descentrada (REED, 1998; GAULEJAC, 2007; COOPER e BURRELL, 2007).

É aparentemente consensual que, apesar dos novos modelos de gestão que surgiram recentemente, estes ainda não proporcionaram as respostas esperadas pelas organizações neste início de milênio. Isto principalmente em função dos desafios organizacionais frente às incertezas crescentes de uma sociedade na qual a imprevisibilidade está presente em todas as iniciativas e propostas de mudanças num ambiente de riscos e incertezas que permeiam a sociedade moderna (BAUMAN, 2001).

Nesse ambiente de incertezas e riscos, como observamos anteriormente, as próprias organizações deixam de oferecer segurança aos indivíduos e esses, consequentemente, demonstram-se vulneráveis aos efeitos de mercado sobre as organizações e sobre as fontes de *lealdade* dedicadas às empresas. Na atualidade, um curioso paradoxo se apresenta. Afinal, como conciliar o que é exigido pelas organizações, ou seja, um maior desempenho das pessoas, com o menor comprometimento das empresas? Há, evidentemente, novas formas de se organizar o trabalho e novos contratos psicológicos entre empresas e trabalhadores estão surgindo (LACOMBE e TONELLI, 2004).

Esses novos modelos de gerenciamento, baseado em valores, não estão isentos de ambigüidade, pois apesar dos discursos valorizando a participação das pessoas no ambiente organizacional, a alta administração estará sempre na expectativa de lucratividade crescente (VALLE, 2003). Lipovetsky (2005, p. 248) ressalta que a intenção dos gestores, em última instância, é algo “[...] inconfessável, e não pode ser invocado sem que se anule o processo participativo, o qual pressupõe um objetivo superior a si mesmo”.

Há muitas abordagens prescritivas envolvendo o “papel” do gestor. A literatura que envolve, em grande parte, as teorias de administração está repleta de manuais de auto-ajuda gerencial ou coisas do gênero, num ambiente sem qualquer compromisso com o necessário rigor científico. As teorias da administração, no Brasil, sofreram, e ainda sofrem, grande influência do funcionalismo, fundamentadas nas premissas do objetivismo. É como se o comportamento das organizações fosse moldado por estratégias e técnicas que atendam o objetivo de sobrevivência num mercado competitivo, como se as organizações fossem algo estático, autônomas, apolíticas, associais e a-históricas, dissociadas da sociedade e de um contexto mais amplo (PECI, 2004, p. 41), atendendo ao apelo fácil do conhecimento prático

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica

Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

com a centralidade na questão da eficiência organizacional. As referências à sociedade são quase nulas, sempre em busca de uma verdade objetiva, fortalecendo a ausência de um pensamento crítico na administração, pois a “tradição dominante resulta de interconexões entre o cientificismo positivista, a necessidade de promulgar conhecimento prático, a percepção das organizações como entes autônomos da sociedade e o referencial sistêmico da análise” (MISOCZKY, 2004, p. 73).

As correntes subjetivistas, menos presentes, porém mais consistentes, por outro lado, voltam-se para os estudos culturais, relações de poder etc. percebendo a organização como uma construção social, uma extensão da agência humana (CHANLAT, 2000; SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006; . Mas a intenção não é fortalecer esta ou aquela abordagem, refundar o debate binário. De forma geral, a crítica aos sistemas binários de compreensão dos fenômenos organizacionais recorrem à necessidade de superação do *homo oeconomicus* (guiado pela racionalidade instrumental, envolvido nas perspectivas de vantagens futuras, constituindo-se como um átomo associal e auto-suficiente) contra o *homo sociologicus* (cujo comportamento é determinado por regras sociais, empurrado por detrás por forças que lhes são exteriores, um autômato das estruturas sociais). Assim, o sociologismo pela defesa do determinismo social, e o economicismo em favor do finalismo (DUPUY, 2001). Peci (2004) sugere que superemos essa dicotomia na direção de uma reflexão pluralista, fundamentada num pluralismo metodológico que atenda aos desafios da pesquisa na contemporaneidade.

A impressão que se tem é que, apesar da implementação de novos modelos de gestão, o ambiente organizacional apresenta um curioso quadro de angústias e ansiedades que permeia o comportamento e as ações das pessoas envolvidas em diversas formas de trabalho. Carreiras numa mesma empresa e projetos de vida vinculados a uma mesma organização fazem parte de um passado em que o grau de previsibilidade com relação ao futuro se fazia presente (NOGUEIRA, 2004). Mas é justamente isto que está implícito nas novas perspectivas de recursos humanos, ou seja, de um lado vincular projetos individuais às estratégias organizacionais de longo prazo, conciliando projetos pessoais ao futuro da organização e, de outro lado, considerar as relações entre sistemas externos à organização e a organização como um sistema auto-referenciado. De certa forma procurando conjugar desejos de pessoas e grupos com algumas formas intelectuais de estabilização de mercado e de comportamentos organizacionais. Todavia, nem as pessoas nem os mercados são, no momento pelo qual passamos, estabilizados a ponto de gerar referências de longos prazos.

IV. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: MODISMO OU POSSIBILIDADE?

No entanto, as organizações lidam com situações conflitantes ou paradoxais. Ao mesmo tempo em que, num ambiente de risco e grande competitividade, buscam reduzir incertezas, a aprendizagem faz com que a diversidade aumente, pois situações novas trazem inevitavelmente algum risco. O conceito de competência, por exemplo, ganha destaque na atualidade. Alguns autores falam também em capital intelectual, um ativo intangível, que têm como base conhecimentos, habilidades, valores, atitudes das pessoas que participam do núcleo decisório de uma organização.¹ As competências organizacionais seriam constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui. Os conceitos são próximos e muitas vezes confundem o gestor. Essas competências serão consideradas “essenciais” quando reconhecidas pelos clientes e não adaptadas pelos concorrentes. O sistema de recursos humanos de uma organização apresenta-se, portanto, como o foco intelectual da sistematização das organizações em seus processos de geração de auto-identidade grupal e como imagem organizacional. RH corresponde, para além dos processos de auto-organização, aos processos de ajustes com o externo, aos processos de compreender e atuar sobre e sob condições eco-organizadas. Em síntese, um subsistema facilitador da construção interna da organização frente às condições de eco-organização. Como resultado, uma conjunção moderadora em contextos de auto-eco-organização (RAMOS: JANUÁRIO, 2010).

Mas as contradições são evidentes. Enquanto o discurso em torno da aprendizagem organizacional privilegia o debate, o consenso, as interações sociais e uma democracia dialógica no âmbito organizacional, centrada em modelos de gestão participativa, entendemos que, para essa proposta se efetivar, haveria, inevitavelmente, a necessidade de se construir uma nova ética empresarial, com acordos e negociações envolvendo trabalhadores, gestores e a alta administração. Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 102) ressaltam que a mudança organizacional adquire consistência quando o foco reside na ação coletiva. Além disso, os conflitos precisam ser compreendidos como um processo que faz parte do cotidiano de uma organização.

No entanto, o discurso envolvendo gestão por competências apresenta-se de forma ambígua. Fleury (2001), Dutra (2001) e Antonello (2007) registram que os desenvolvimentos de competências entendidos como habilidades e atitudes favorecem a aprendizagem

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

organizacional. Tal postura reflete um paradoxo, pois ao implementar um modelo de gestão baseado em competências as formas de controle tornam-se ainda mais presentes e intensas. Nesses modelos, as pessoas devem ir além de suas tarefas básicas e as formas de recompensa, baseadas em remuneração estratégica, estarão a privilegiar pessoas a partir da mensuração de suas respectivas *performances* individuais e que, “numa organização em aprendizagem, a remuneração dos indivíduos deve seguir critérios vinculados à efetividade da contribuição de cada um ao desenvolvimento organizacional” (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007, p. 61).

O conceito de “entrega” surge na literatura da administração como algo saudável para a carreira de um profissional engajado numa organização. Autores, como Dutra (2001), apresentam tal conceito para ressaltar o comprometimento do trabalhador com a organização em que atua. Desempenhos são controlados e “mensurados”. Tal intenção reflete o caráter ideológico desses conceitos.

Afinal, o discurso na área de gestão de pessoas sinaliza para uma organização centrada nos trabalhos em equipe e na busca de superação das chamadas organizações burocráticas, tayloristas, que privilegiavam formas de controle. Afinal, o que pretende? Equipes autogerenciáveis, responsabilidades compartilhadas não seriam o desenho ideal de uma organização do século XXI? Uma vez mais, o discurso em torno das teorias e práticas de recursos humanos apresentam-se de forma ambígua.

Ramos e Januário (2010) questionam para onde vão as propostas humanistas do aprendizado organizacional como formas de construir organizações que permitam o livre diálogo, a construção coletiva baseada em redes interativas de pessoas, em processos cognitivos etc.?

Lipovetsky (2005, p. 249) ressalta que, a partir do discurso envolvendo o modelo participativo e de construção coletiva, “[...] os ideais vêm à frente, mas na realidade o que entra em questão é a eficácia da empresa”. Talvez seja essa a explicação para o paradoxo enfatizado por Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p.76) ao registrarem que os indivíduos encontram dificuldades operacionais para implementar, a partir novos discursos sobre gestão de pessoas, “[...] novas estruturas e comportamentos, o que intensifica a percepção polarizada nas dimensões discurso e prática no sistema organizacional”.

Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 32) ressaltam que a cultura organizacional imprime sentido à interação social entre os integrantes da coletividade, pois trata-se de um sistema de valores compartilhados pelo grupo, a base para as interações e práticas sociais se

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica

Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

estabelecerem. No entanto, os mesmos autores, ao apresentarem a modalidade gestão por competências, apresentam, em nosso entendimento, algumas contradições. Afinal, sinalizam que a gestão por competência ressalta “[...] que ao estoque de conhecimento do indivíduo soma-se o que ele realmente ‘entrega’ à organização” (p. 66), ressaltando, neste ponto que este modelo é um “[...] sistema integrado de gestão de pessoas baseado em novos critérios para a avaliação, a comparação e o acompanhamento dos indivíduos na organização” (p. 67). Se as competências individuais “são o ponto de partida”, como então valorizar o aprendizado coletivo? Esse *mix* entre gestão por competências e aprendizado organizacional apresenta, em nosso ponto de vista, uma contradição inerente. Para Ramos e Januário (2010), torna-se difícil compatibilizar o aprendizado organizacional, cuja proposta, em que os indivíduos formulam proposições criativas e experimentam soluções, constroem coletivamente e criam as condições para o questionamento, experimentação, bem como buscam permanentemente a interação social para a definição coletiva da organização com avaliações de performance individual e propostas como “fita métrica”, “entrega” etc., conceitos, inclusive, com forte carga ideológica.

Dutra (2001, p. 42) assinala, por exemplo, que as “[...] as habilidades deram lugar à caracterização das entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis”. Aparentemente, retroagiu-se a uma abordagem centrada em controles, muito próxima, embora mais sofisticada, da administração científica.

Bauman (2007, p. 161) registra o drama dessa *entrega* pessoal, pois “[...] submeter os esforços humanos de auto-afirmação e auto-aperfeiçoamento a visões essencialmente imprevisíveis e sabidamente não confiáveis das futuras necessidades dos voláteis e caóticos mercados acarreta muito sofrimento para as pessoas”.

Ou ressaltamos, e valorizamos, a perspectiva da organização que privilegia a complexidade do comportamento social, incorporando a idéia do conflito, permitindo a construção de um contexto social no qual os indivíduos possam expressar livremente suas racionalidades (MASCARENHAS, VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2004, p.100) ou partimos para a lógica da performance individual. Não há modelos intermediários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões acerca desses modelos nos parecem evidentes. Aprendizagem organizacional concentra seus esforços numa nova organização em que a postura dos gestores exige um comportamento ético valorizando as pessoas num contexto organizacional, de

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

acordo com uma perspectiva humanística que sempre foi perseguida pelo profissional de recursos humanos. A aprendizagem organizacional, no entanto, talvez proporcione a esse profissional condições intersubjetivas de sistematizar mudanças organizacionais a partir de uma perspectiva construtivista, abandonando o receituário da chamada literatura do *business*ⁱⁱ e percebendo a organização e suas especificidades como produto da interação humana e das relações entre sistemas.

Importante também é não esquecer as ambigüidades inerentes a um novo discurso envolvendo os modelos de gestão de pessoas, com um “colorido” humanista e a busca efetiva por resultados, inerente a qualquer organização. Os paradoxos, bem ressaltados por Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004), Tonelli e Lacombe (2004) e o “sofrimento” organizacional em tempos de rápidas mudanças, como registra Nogueira (2004), podem ser explicados pela própria lógica da dinâmica do capital e da busca incessante por resultados. Desta forma, exigir da área de recursos humanos procedimentos que se ajustem a esse paradoxo torna-se algo cruel. Impossível adotar uma prática que seja a síntese de duas propostas inconciliáveis.

No entanto, compreender as organizações como uma construção social produtora e resultado de estruturas e de práticas sociais (BOURDIEU e WACQUANT, 1992; BOURDIEU, 2000; MORIN, 1995; SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006) torna-se essencial para conduzirmos o debate acerca da aprendizagem organizacional. Valores, comportamentos individuais e grupais, condições estruturantes sócio-históricas, criatividades, relações interpessoais, trajetórias sociais, experiências vivenciais e suporte de interpretação dessas experiências, ritos, ou seja, a complexidade das construções de realidades sociais de organizações econômicas precisa, efetivamente, ser levada em conta (MORIN, 2005).

É precisamente nessa “zona de escape” que poderemos pensar na aprendizagem organizacional como alternativa, não para superar as contradições inerentes ressaltadas anteriormente, mas para minimizar os aspectos negativos de uma lógica perversa que não contempla a riqueza das interações sociais no ambiente organizacional.

De qualquer forma, para o profissional de recursos humanos, gestão por competências parece negar todos esses pressupostos que buscam humanizar as relações sociais no universo das organizações. O profissional de recursos humanos precisa dissociar essas duas modalidades de gestão, aprendizagem organizacional e gestão por competências. São antagônicas e não complementares, como se divulga. Será preciso fazer escolhas. As trilhas, para o profissional de recursos humanos, estão recheadas de armadilhas e obstáculos. Será

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

necessário prudência e, acima de tudo, bom senso, para contornar os “modismos” das teorias da administração.

O conceito de competência individual pode ser compreendido a partir da evolução do conceito de qualificação, bastante utilizado em décadas anteriores. A qualificação sempre foi utilizada em relação ao cargo ou função, centrado na formação técnica ou educacional da pessoa, do ocupante do cargo. O modelo de competência é mais abrangente, pois envolve uma perspectiva mais ampla do ambiente organizacional e das estratégias empresariais. As exigências atualmente estão além das qualificações profissionais, fazendo parte de um campo subjetivo de análise.

Um dos mais relevantes problemas de investigação neste novo campo é sua condição ontológica: não existe consenso considerado adequado sobre campo de análise, ou seja, sobre o *lócus* filosófico dos fenômenos e relações que procuramos em pesquisas de caráter empírico. Neste aspecto, nos parece extremamente frágil os caminhos da ciência administrativa, essencialmente funcionalista, na contemporaneidade. Competências e aprendizagem são apenas um exemplo desse mosaico de contribuições teóricas, nem sempre abrangentes ou consistentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Josimar R. de (Org.). **Ciências ambientais**. Rio de Janeiro: Thex ed., 2002.
- ASSIS, Jesus de Paula. Kuhn e as ciências sociais. **Revista Estudos Avançados**. Instituto de Estudos Avançados da USP, São Paulo, v.7, n.19, p. 133-164, set./dez., 1993.
- ANTONELLO, Cláudia Simone. O Processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.9. n.25. p. 39-58, set/dez 2007.
- BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BAUMAN, Zygmunt. **Em busca da Política**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

_____. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BOHM, David; PEAT, David. **Ciencia, orden y creatividad**: las raíces creativas de la ciencia y la vida. 2 ed. Barcelona, Espanha: Kayrós, 1998.

BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Luc J. D. **Réponses... Pour une anthropologie réflexive**. Paris: Lê Seuil, 1992.

BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc J. D. **Respuestas**: por uma antropologia reflexiva. México, DF: Grijalbo, 1995.

BOURDIEU, Pierre. **Meditações pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.
Flávio, creio ser esta a obra (favor corrigir ano no texto)

CASANOVA, Pablo G. **As novas ciências e as humanidades**: da academia à política. São Paulo: Boitempo, 2006.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e management**. Reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: uma introdução. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Orgs.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 312-334.,

DIEGUES, Antônio C. (Org.) **Etnoconservação**: novos rumos para a proteção da natureza nos trópicos. 2 ed. São Paulo: HUCITEC/ANNABLUME/NAPAUB-USP, 2000.

DIEGUES, Antônio C.; VIANA, Virgílio, M. (Orgs.) **Comunidades tradicionais e manejo dos recursos naturais da Mata Atlântica**. 2 ed. São Paulo: HUCITEC/NAPAUB-USP/ceb, 2004.

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

DUPUY, Jean-Pierre. Para a autodesconstrução de convenções. In: WATZLAWICK, Paul; KRIEG, Peter (Orgs.) **O olhar do observador:** contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista. Campinas, SP: Psy II, 1995. p. 81-95.

DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J.Souza **Gestão por competências.** Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 25-44.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001. p. 25-69.

GARCÍA, R. Interdisciplinariedad y sistemas complejos. IN: LEFF, Enrique (Org.). **Ciencias sociales y formación ambiental.** Barcelona: Gedisa, 1984. p. 85-124.

GAULEJAC, Vicent D. **Gestão como doença social.** Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2007.

GLASERSFELD, Ernest von. Adeus à objetividade. In: WATZLAWICK, Paul; KRIEG, Peter (Orgs.) **O olhar do observador:** contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista. Campinas, SP: Psy II, 1995. p. 17-29.

HOGAN, Daniel J.; VIEIRA, Paulo F. (Orgs.) **Dilemas socioambientais e desenvolvimento sustentável.** Ed. UNICAMP, 1992.

JANTSCH, Eric. Interdisciplinaridade: os sonhos e a realidade. **Revista Tempo Brasileiro.** Rio de Janeiro, n.121, p. 29-42, abr./jun., 1995.

KUHN, Thomas S. **O caminho desde A Estrutura:** ensaios filosóficos 1970-1993. São Paulo: UNESP, 2006.

LACOMBE, Beatriz M. Braga; TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas na empresa. In: VASCONCELOS, Flávio Carvalho e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Paradoxos**

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

organizacionais: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 53-74.

LAUDAN, Larry *et. all.* Mudança científica: modelos filosóficos e pesquisa histórica. **Revista Estudos Avançados**. Instituto de Estudos Avançados da USP, São Paulo, v.7, n.19, p. 7-89, set./dez., 1993..

LEITE, Manuel da C. et. all. **Pensar a ciência**. Lisboa, Portugal: Gradiva, 1988 (colóquio para professores de Filosofia realizado na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa – set/1984).

LIPOVETSKY, Gilles. **A sociedade pós-moralista**. O crepúsculo do dever e a ética indolor dos novos tempos democráticos. Barueri, SP: Manole, 2005.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Gestão do paradoxo: discurso *versus* prática – aprendizagem e informatização da administração de RH. In: VASCONCELOS, Flávio de Carvalho; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Paradoxos organizacionais:** uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004. p. 75-106.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 5 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MORIN, Edgar. Complexidade e ética da solidariedade. In: CASTRO, Gustavo de (Coord.). **Ensaios de complexidade**. 3 ed. Porto Alegre: Sulina, 2002a. p. 11-20.

MORIN, Edgar. Cultura↔conhecimento. In: WATZLAWICK, Paul; KRIEG, Peter (Orgs.) **O olhar do observador:** contribuições para uma teoria do conhecimento construtivista. Campinas, SP: Psy II, 1995. p. 71-80.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. **O método 3:** o conhecimento do conhecimento. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 1999.

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

_____. **O problema epistemológico da complexidade.** Mem-Martins, Portugal: Publicações Europa-América, 2002.

MISOCZKY, Maria Ceci. Leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze: indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão e ZOUAIN, D. Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 71- 96.

OLIVA, Alberto. Kuhn: o normal e o revolucionário na reprodução da racionalidade científica. In: PORTOCARRERO, Vera (Org.). **Filosofia, história e sociologia das ciências I:** abordagens contemporâneas. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1994. p. 67-102.

PAES DE PAULA, Ana Paula; WOOD Jr., Thomaz. Pop management. In: WOOD Jr., Thomaz (Org.). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2004.p. 121- 138.

PEARS, David. A epistemologia da interdisciplinaridade. **Revista Tempo Brasileiro.** Rio de Janeiro, n.121, p. 73-76, abr./jun., 1995.

PECI, Alketa. Além da dicotomia objetividade-subjetividade. a nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão e ZOUAIN, D. Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 29-49.

PORTOCARRERO, Vera (Org.). **Filosofia, história e sociologia das ciências I:** abordagens contemporâneas. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1994.

RAMOS, Flávio; JANUÁRIO, Sérgio S. Gestão de pessoas entre duas alternativas:competências ou aprendizagem organizacional? É preciso fazer escolhas. **CAP Accounting and management.** n.4, v. 4, 2010. P. 32-39.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos**

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica
Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p.61-98

SANTOS, Boaventura de Souza. **Introdução a uma ciência pós-moderna.** 4 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da empresa:** organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro: DPA Editora, 2006.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Para um novo senso comum:** a ciência, o direito e a política na transição paradigmática. São Paulo: Cortez, 2000.

SVEDIN, Uno. Abordagem transdisciplinar das questões de meio ambiente. Das ciências exatas e naturais às ciências sociais e humanas. Para uma compreensão contextual. **Revista Tempo Brasileiro.** Rio de Janeiro, n.121, p. 113-124, abr./jun., 1995.

VALLE, Rogério. **O conhecimento em ação:** novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VASCONCELLOS, Maria J. E. de. **Pensamento sistêmico:** o novo paradigma da ciência. 2 ed. Campinas, SP: Papirus, 2003.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Organizações em aprendizagem.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VIEIRA, Paulo F. H.; WEBER, Jacques. Introdução geral: sociedades, naturezas e desenvolvimento viável. In: _____ (Orgs.). **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento:** novos desafios para a pesquisa ambiental. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VIEIRA, Paulo F. H. Gestão patrimonial de recursos naturais: construindo o ecodesenvolvimento em regiões litorâneas. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.).

Aprendizagem Organizacional e Gestão Baseada em Competências: uma Abordagem Epistemológica

Flávio Ramos, Sérgio Saturnino Januário

Desenvolvimento e natureza: um estudo para sociedade sustentável. 2 ed. São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 1998. p. 293-322.

WEICK, Karl; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cyntia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais:** ação e análise organizacionais. v.3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 361-388.

ⁱ O conceito de competência individual pode ser compreendido a partir da evolução do conceito de qualificação, bastante utilizado em décadas anteriores. A qualificação sempre foi utilizada em relação ao cargo ou função, centrado na formação técnica ou educacional da pessoa, do ocupante do cargo. O modelo de competência é mais abrangente, pois envolve uma perspectiva mais ampla do ambiente organizacional e das estratégias empresariais. As exigências atualmente estão além das qualificações profissionais, fazendo parte de um campo subjetivo de análise. Para aprofundar o assunto, ver obras organizadas por Dutra (2001) e Valle (2003). Imprescindível ler a obra recente de Scenett (2006) quando o autor ressalta o conceito de “sociedade das capacitações” e que o trabalhador deve perseguir, permanentemente, novas habilidades e novas posturas para sobreviver no mundo das organizações.

ⁱⁱ Sobre este assunto ver interessante obra de Paes de Paula e Wood Jr. (2004).
