



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Ferreira de Mello Rocha, Kátia Cristina; Alves Corrêa, Dalila  
A Dinâmica entre Aprendizagem e Competência: Um Recurso para o Sucesso de uma Empresa de  
Tecnologia de Informação  
Revista de Administração da Unimep, vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 105-117  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720431006>

- 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

**A Dinâmica entre Aprendizagem e Competência: Um Recurso para o Sucesso de uma  
Empresa de Tecnologia de Informação**

**Kátia Cristina Ferreira de Mello Rocha** (UNIMEP-SP) *flexmm@uol.com.br*

**Dalila Alves Corrêa** (UNIMEP-SP) *dacorre@unimep.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 3, Setembro / Dezembro – 2006

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/50> .

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br> .

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo principal discutir a dinâmica entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, através de um estudo exploratório sobre uma empresa do setor de tecnologia de informação. Realizou-se uma pesquisa documental, procurando identificar como as práticas de aprendizagem adotadas pela organização, permitem a aquisição e o desenvolvimento de competências, bem como incentivam a busca pela tecnologia da informação para o fortalecimento das competências organizacionais de seus clientes. O estudo empírico permitiu analisar como a empresa utiliza os pressupostos da gestão por competências para gerar aprendizagem às pessoas que se preparam para lidar com as novas situações do dia-a-dia trazidas pela globalização em ritmo acelerado.

**Palavras-Chave:** gestão de pessoas, aprendizagem organizacional, competência, ações de aprendizagem, tecnologia de informação.

### **Abstract**

The present article has as an objective to argue the dynamics between the learning and the development of abilities, through a deep study on a company of the sector of information technology. Through this documentary research we looked for the practical learning adopted by the organization. By this last one we would be able to not only recognise the acquisition and the development of abilities, as well as stimulate the search for the technology of the information building the abilities of its customers. This empirical study allows us to analyse how the company uses the assumption of its management for abilities to generate learning to the people who want to be prepared to deal with the new situations brought by the globalization, nowadays, in the World speedy rhythm.

**Key-words:** human resource management, organizational learning, competences, action of learning, information technology.

## 1. Introdução

No século, designado do conhecimento, a competitividade vem exigindo considerações crescentes e diversificadas sobre as competências organizacionais, as quais remetem aos seres humanos este desafio. Tais exigências parecem levar as pessoas a buscar ampliação e revisão de seus conhecimentos e habilidades, aumentando a demanda pelo aperfeiçoamento contínuo das atitudes pessoais. A cada dia as empresas se interessam mais pela melhoria do desempenho humano com o intuito de aperfeiçoar o desempenho organizacional.

Atualmente, para as empresas lidarem com o crescimento de novas situações trazidas pelas aceleradas mudanças no dia-a-dia, é preciso aprendizagem constante. Por isso, uma organização que aprende é aquela que consegue responder aos altos índices de mudanças da modernidade. Conforme bem comenta Senge (1998), a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem, uma vez que o desejo de aprender é mais profundo por ser criativo e produtivo.

Assim, mudar as formas de atuar significa capacidade para utilizar o conhecimento, as habilidades e as atitudes adquiridas por uma pessoa em qualquer processo de aprendizagem.

Na visão de Zarifian (1999), o indivíduo, a equipe, a unidade e a rede de trabalho devem aprender a contestar a maneira de realizar suas tarefas para encontrar fontes e vias de melhoria, recorrendo a experimentações e tentativas de novas soluções. O autor também ressalta que a procura pela melhoria de desempenhos muda as competências já existentes ou demanda outras novas, ou seja, as ações de melhoria transformam competências.

Outros estudos realizados por Senge (1999), também destacam a importância do desenvolvimento de novas capacidades, reavivando a afirmativa do biólogo Humberto Maturana: “Todo conhecer é fazer. Todo fazer é conhecer”. O autor ainda complementa este pensamento, criticando aqueles que investem em sistemas para captar, organizar e disseminar informações com o intuito de agregar maior conhecimento. Na visão do autor, as pessoas podem difundir o conhecimento através de processos de aprendizagem pelos quais os seres humanos desenvolvem novas capacidades de ação eficaz, sendo que a tecnologia da informação permite a divulgação de informações, mas não pode “captar e armazenar” conhecimentos.

Le Boterf (1999) defende que o desenvolvimento de competências está associado a um conjunto de três fatores intercambiáveis: o interesse do indivíduo por aprender; um ambiente de trabalho que motive a aprendizagem; e o sistema de formação disponível.

É nessa premissa de trabalhar com o progresso do potencial humano e organizacional que o artigo busca identificar as estratégias de disseminação da aprendizagem utilizadas por uma empresa de tecnologia de informação preocupada em desenvolver suas próprias competências através das competências individuais de seus funcionários para propiciar meios de aquisição e desenvolvimento de competências em seus clientes.

## **2 – Considerações gerais sobre a dinâmica entre aprendizagem e competências**

Senge (2005) defende a idéia de que a aprendizagem organizacional acontece quando toda a organização entende a realidade atual e produz um novo conhecimento acessível a todos para alcançar novas metas.

(...) O que significa aprender para uma organização? Na prática, significa desenvolver um entendimento claro e honesto da realidade atual que está acessível para toda a organização, o qual é usado para produzir conhecimento novo e igualmente acessível, e que ajuda as pessoas a terem ações eficazes rumo ao seu futuro desejado (SENGE, 2005, p. 313).

O aprendizado organizacional é estimulado pela geração de conhecimento o qual contribui com a performance da empresa. Dutra (2001: 10), define o conhecimento como “o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos”.

Dessa forma, o conhecimento comum refere-se à aquisição de conhecimento das pessoas na realização do trabalho, sendo adquirido pelos indivíduos talentosos ao tentarem construir os objetivos da empresa; ele é construído por meio das experiências dos indivíduos, ao exercerem tarefas organizacionais. Está interagido com a ação de uma pessoa ou de outras, trazendo vantagens competitivas para as empresas.

Na visão de Wardman et al. (1996), para que o aprendizado individual aconteça, é necessário que a pessoa assimile um novo dado, reflita sobre suas experiências passadas chegando a uma conclusão para, em seguida, agir. Assim, a aprendizagem organizacional exige que as ações individuais se traduzam em ações da organização, produzindo resultados, os quais realimentam o aprendizado individual.

Dessa forma, o aprendizado na empresa só acontece por meio do aprendizado individual, por isso, os funcionários com potencial para a aprendizagem são muito bem-vindos às organizações. Por isso, “lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a

solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” (CHIAVENATO, 2004).

Então, o valor de mercado de uma organização deve ser entendido como o resultado da soma de seus ativos tangíveis e intangíveis, sendo que este último corresponde a aproximadamente oitenta por cento do valor de mercado de uma organização, recebendo o nome de capital intelectual. Tais ativos intangíveis não são registrados nas demonstrações financeiras de uma organização, mas geram ou gerarão valor à empresa no futuro (DEWHURST E NAVARRO, 2004).

Realizar estratégias competitivas exige das organizações o desenvolvimento de competências através do processo de aprendizagem e gestão do conhecimento (Fleury e Fleury, 2000). Assim, o processo de aprendizagem em uma organização pode ocorrer em três níveis: individual, grupal e organizacional. Consideram-se, então, percepções individuais que são partilhadas pelas pessoas do grupo, tornando-se institucionalizada a aprendizagem através de diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos, os quais desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (Fleury et al., 2002).

O aprendizado organizacional é estimulado pela geração de conhecimento o qual contribui com a performance da empresa. Dutra (2001: 10), define o conhecimento como “o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenômenos”.

Segundo os artigos escritos por Prahalad e Hamel (1990), para serem decisivas, as competências organizacionais deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados.

Pode-se afirmar, então, que a aprendizagem está ligada ao processo de aquisição e desenvolvimento de competências, tanto individuais quanto organizacionais. Nesta perspectiva, percebe-se que o desenvolvimento da competência organizacional depende do incentivo à aprendizagem interna, a qual deve ser externada aos clientes em forma de benefícios.

### **3 - Metodologia da pesquisa**

O objetivo da primeira etapa deste estudo de natureza exploratória foi desenvolver e esclarecer os conceitos vinculados ao referencial teórico do tema.

A pesquisa de caráter exploratório é utilizada, segundo a defesa de diversos autores, como Vergara (2004), Aaker, Kumar e Day (2001), quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema.

O estudo de caso é uma das fontes de informação do estudo exploratório (MATTAR, 1996), metodologia utilizada quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Assim, como estudo de caso, ainda de forma exploratória, na segunda etapa deste artigo, foi selecionada para análise de práticas de aprendizagem voltadas ao desenvolvimento de competências, uma empresa de tecnologia de informação: Microsoft do Brasil, organização que atende um público interno e externo totalmente voltado ao conhecimento .

Os dados coletados são de natureza secundária e foram pesquisados nos sites de caráter informativo da própria empresa: [www.microsoft.com/brasil](http://www.microsoft.com/brasil) e [www.microsoft.com/portugal](http://www.microsoft.com/portugal) .

### 3.1 – Coleta de dados

Para a coleta de dados, uma das técnicas escolhidas foi a observação, técnica que utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas, também, em examinar fatos ou fenômenos que desejam estudar (MARCONI e LAKATOS, 1990, p. 78).

Esta etapa pode ser compreendida como um processo sistemático de registro dos padrões de comportamento de pessoas, objetos e acontecimentos sem fazer perguntas ou sem comunicar com eles.

Primeiramente, foram identificadas as ações de aprendizagem praticadas pela empresa do conhecimento, bem como o público-alvo de interesse e sua abrangência. Em seguida, foi feita uma análise comparativa para verificar se as ações de aprendizagem afetam as competências organizacionais, procurando elucidar as especificidades que claramente evidenciam o fortalecimento das *core competences*. Os sites consultados foram: [www.microsoft.com/brasil](http://www.microsoft.com/brasil) e [www.microsoft.com/portugal](http://www.microsoft.com/portugal) (acesso em 27/10/2006).

#### **4 - Resultados da pesquisa**

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa sobre as estratégias de aprendizagem adotadas pela organização em estudo, assim como a relação de tais práticas com o fortalecimento de suas competências, além da apresentação da empresa.

##### **4.1 - A Microsoft do Brasil**

A Microsoft Corporation ocupa a primeira posição no ranking mundial das empresas de software, sendo reconhecida como a empresa número um em gestão do conhecimento. Com um modelo baseado em inovação, a empresa investe anualmente US\$ 6,9 bilhões no desenvolvimento e integração de tecnologias que capacitam as pessoas e empresas para atingirem seu potencial pleno em casa, no trabalho ou na sociedade. Em 1975, quando a companhia foi fundada nos Estados Unidos, sua missão era levar um computador para cada mesa de trabalho e estudos.

Atualmente, sua missão evolui para “capacitar pessoas e negócios a atingir seu potencial pleno”. Por isso, a organização tem veiculado na mídia o slogan: “Seu potencial. Nossa inspiração”.

Atuante no Brasil desde 1989, a Microsoft se destaca pelo fomento à indústria de Tecnologia de Informação, transferência de tecnologia e capacitação de profissionais, gerando oportunidades diretas na área de tecnologia para mais de 15 mil empresas e 130 mil profissionais, os quais fortalecem a competitividade da indústria nacional e trazem para o Brasil níveis de produtividade nos mais altos padrões internacionais. Na área social, a Microsoft Brasil investiu R\$ 50 milhões em projetos somente nos últimos anos, levando a tecnologia a escolas, universidades, ONGs e comunidades carentes, em parceria com organizações como CDI - Comitê para Democratização da Informática, Instituto Ayrton Senna, Projeto Aprendiz e a Fundação Bradesco.

##### **4.2 – As ações de aprendizagem identificadas no estudo de caso**

No Quadro I são apresentadas ações de aprendizagem realizadas pela empresa em relação aos seus públicos-alvos e respectivas abrangências.



**Quadro I - As ações de aprendizagem praticadas pela Microsoft do Brasil**

<b>Público-Alvo</b>	<b>Ação de Aprendizagem</b>	<b>Abrangência</b>
<b>Sociedade do Conhecimento</b>	<i><b>Programa Potencial Ilimitado:</b></i> fortalece centros de capacitação que oferecem treinamentos em capacitação para comunidades de baixa renda.	Investimento de US\$ 27 milhões em recursos financeiros e software, beneficiando 16 ong's.
<b>Sociedade do Conhecimento</b>	<i><b>Parceiros na Aprendizagem:</b></i> capacita educadores e estudantes no uso das tecnologias da informação e da comunicação.	1,9 milhão de alunos já foram beneficiados no Brasil.
<b>Sociedade do Conhecimento</b>	<i><b>Parcerias Acadêmicas:</b></i> leva às universidades inovação tecnológica, propriedade intelectual e investimentos em pesquisa.	Desde 2003, já foram aplicados mais de 1,2 bilhão de reais nos programas acadêmicos.
<b>Sociedade do Conhecimento</b>	<i><b>Geração de Oportunidades Locais:</b></i> estimula o desenvolvimento da indústria de tecnologia da informação, dos profissionais e da comunidade acadêmica no Brasil.	A rede global de parceiros é composta de 650 mil empresas de tecnologia de informação.
<b>Sociedade do Conhecimento</b>	<i><b>Doações de Software:</b></i> reduzir a exclusão social e digital através de doações de licenças de softwares, equipamentos e recursos financeiros.	Entidades sem fins lucrativos que atuam no Brasil.
<b>Mercado de Recursos Humanos</b>	<i><b>Centros de Desenvolvimento:</b></i> criados para inovações tecnológicas e testes.	Oportunidades de emprego para desenvolvedores e testers.
<b>Profissionais de T.I.</b>	<i><b>Programa de Certificação Microsoft:</b></i> séries para capacitação de profissionais da Tecnologia de Informação.	Desde 1994, mais de 19 mil pessoas se certificaram, o que confere a esses profissionais a melhoria do nível salarial e de empregabilidade.
<b>Empreendedores</b>	<i><b>Programa Empreendedores Endeavor:</b></i> apoio especializado para agregar valor ao desenvolvimento do negócio. Em contrapartida, o empreendedor colabora com doações mensais de recursos financeiros e capital social para auxiliar outros empreendedores.	Empreendedores à frente de empresas constituídas e com nível de faturamento próximo a US\$ 1 milhão e menor do que US\$ 15 milhões.

Público-Alvo	Ação de Aprendizagem	Abrangência
<b>Pequenas Empresas</b>	<i>Dicas de Negócio:</i> disponibilizadas, gratuitamente, pelos especialistas da Microsoft para iniciar um negócio, administrar um negócio, criar oportunidades e gerenciar a tecnologia.	Pequenas empresas em geral. O site da empresa não fornece estatísticas das empresas abrangidas por esta ação de aprendizagem.
<b>Pequenas Empresas</b>	<i>Seminários e Eventos:</i> oferecidos para contribuir com a prosperidade organizacional.	Pequenas empresas em geral. O site da empresa não fornece estatísticas das empresas abrangidas por esta ação de aprendizagem.
<b>Pequenas Empresas</b>	<i>Newsletter Tecnologia a seu Alcance:</i> soluções enviadas por e-mail (informações úteis, downloads de guias práticos, lançamentos de produtos, etc).	Pequenas empresas em geral. Não foram localizadas informações sobre a abrangência deste serviço.
<b>Pessoas Físicas e Jurídicas em Geral</b>	<i>Videoteca Endeavor:</i> acervo gratuito com mais de 200 vídeos sobre temas relevantes para empreendedores, executivos e estudantes.	Atende pessoas físicas e jurídicas em geral. O site da empresa não fornece indicadores sobre esta ação de aprendizagem.
<b>Pequenas Empresas</b>	<i>Projeto Extreme Makeover Tecnológico e Financeiro:</i> parceria entre Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Microsoft e BankBoston para oferecer consultoria, equipamentos e softwares gratuitos para viabilizar a modernização e mostrar que a tecnologia é viável para qualquer empresa.	Processo Seletivo contou com a candidatura de 468 empresas. Apenas 3 empresas foram selecionadas.
<b>Clientes da Área de Educação</b>	<i>Microsoft Educação:</i> disponibiliza espaço pedagógico, princípios de aprendizagem e kit de desenvolvimento de conteúdo, gratuitamente, para incentivar os clientes da área educacional a adquirirem licenças.	Alunos e professores.
<b>Funcionários</b>	<i>Política de Valorização Profissional:</i> leva diversos brasileiros a trabalharem na sede da empresa.	Em 2004, 170 brasileiros trabalhavam no exterior.
<b>Funcionários</b>	<i>Programa de Bolsas de Estudos:</i> estímulo para o crescimento da educação formal de idiomas, cursos de graduação e pós-graduação, conforme	Sem informações estatísticas dos funcionários beneficiados.

Público-Alvo	Ação de Aprendizagem	Abrangência
	a necessidade da função desempenhada.	
Funcionários	<i>MBA de curta duração:</i> é oferecido três vezes ao ano.	Atende 30 funcionários por ano.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Analizando as ações de aprendizagem praticadas pela Microsoft do Brasil, é possível notar que a mesma apresenta um elenco de programas voltados à aprendizagem, não só de seus funcionários, mas de todo o seu ecossistema.

A empresa adota estratégias de aprendizagem até como forma de incentivar o uso de softwares originais. Nesse sentido, oferece vantagens como: financiamentos, logística, garantia e suporte técnico, fato este que estimula o consumidor tanto para a compra quanto para a aprendizagem.

No tocante aos funcionários, a organização desenvolve ações que facilitam a aprendizagem como o princípio dos líderes gestores facilitadores de projetos, onde os mesmos são incumbidos de oferecer apoio para o trabalho de equipes formadas por membros do mundo inteiro. Neste sentido, a empresa também oferece programas que enfatizam a aprendizagem, através de bolsas de estudo e oportunidades de trabalho no exterior.

A empresa de tecnologia de informação conduz programas sociais que promovem a aprendizagem, propiciando às comunidades de baixa renda a possibilidade de inclusão digital e, conseqüentemente, de inclusão social. Para este trabalho, a empresa procura aliar-se a parceiros de aprendizagem, como é o caso das parcerias com o Instituto Ayrton Senna e a Fundação Bradesco.

As ações de aprendizagem também chegam aos clientes da organização, pois existem vários programas online que auxiliam as empresas em seus negócios específicos.

Já para com os profissionais desenvolvedores de soluções, a empresa oferece várias oportunidades para o aprendizado, como o programa de certificação dos profissionais de tecnologia de informação e vantagens para os desenvolvedores de soluções aplicarem em suas empresas, fortalecendo a rede de parceiros.

Para a sociedade em geral, existem programas de acesso gratuito, como a videoteca, o informativo Newsletter e os eventos oferecidos para fortalecimento dos negócios em geral. Assim, permite-se o acesso a todos os interessados, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas.

Com tantas ações voltadas ao aprendizado, a empresa ainda colabora com empreendedores, incentivando a aprendizagem em equipe, uma vez que oferece assessoria para o desenvolvimento de projetos em troca do auxílio financeiro e humano para outros empreendedores.

#### 4.3 – Análise comparativa: Aprendizado X Competências Organizacionais

Conforme anteriormente comentado, investimentos em ações de aprendizagem repercutem na constituição das competências organizacionais. O Quadro II, a seguir, representa esta relação:

**Quadro II – A influência das ações de aprendizagem nas competências da Microsoft do Brasil**

<b>Requisitos de Competência</b>	<b>Resultados das Ações de Aprendizagem</b>
<b>Oferecer Reais Benefícios aos Consumidores</b>	A empresa preocupa-se muito com tais benefícios, uma vez que oferece vantagens para quem adquire softwares originais e benefícios voltados às necessidades específicas dos clientes: programas especiais para empresas de pequeno porte, vantagens para alunos e professores das empresas de educação, etc. Em alguns casos, basta acessar o site da organização para usufruir do benefício. Além disso, a empresa também se vale de casos reais de sucesso para comprovar os benefícios de seus produtos e serviços. Esta estratégia está se fortalecendo mais com o Projeto Extreme Makeover Tecnológico e Financeiro, pois se consegue o depoimento de pequenos empresários dos avanços obtidos através dos produtos Microsoft. Pesquisas também comprovam os reais benefícios trazidos para os profissionais que participam dos programas de certificação, mostrando melhoria no nível salarial e de empregabilidade.
<b>Ser Difíceis de Imitar</b>	A empresa investe bastante nos Centros de Desenvolvimento, pensando na inovação e melhoria contínua de seus produtos. Também concentra esforços para incentivar a pesquisa nas faculdades de tecnologia e desenvolvimento, com o intuito de estar sempre à frente da concorrência.
<b>Prover Acesso a Diferentes</b>	Diversos ramos de atividade são atendidos, sendo empresas de portes variados, bancos, indústrias, lojas, universidades, projetos sociais, órgãos

<b>Requisitos de Competência</b>	<b>Resultados das Ações de Aprendizagem</b>
<b>Mercados</b>	públicos, profissionais de tecnologia de informação, etc. Praticamente, provê acesso a todo o ecossistema.

**Fonte:** elaborado pelos autores

Ao analisar a empresa de tecnologia de informação sob a ótica de suas competências organizacionais, é possível constatar que a Microsoft do Brasil é capaz de combinar, misturar e integrar recursos para convertê-los em seus produtos e serviços. Tal capacidade reflete a visão de Prahalad e Hamel (1990), os quais afirmam que as competências organizacionais adquirem papel-chave quando contemplam três requisitos: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difíceis de imitar e prover acesso a diferentes mercados.

Quando se trata de analisar o primeiro requisito: oferecer reais benefícios aos consumidores, o estudo de caso mostra que, tanto as pessoas, quanto os negócios percebem o real benefício dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Tal percepção acontece através de fatos reais que são pesquisados, narrados e confirmados por quem foi atendido pela empresa, produzindo dados concretos de tais benefícios.

Para analisar o segundo requisito: ser difíceis de imitar, o estudo comprova a preocupação da empresa com o apoio ao desenvolvimento de pesquisas. A inovação está presente nos novos produtos e serviços que constantemente são lançados no mercado.

Por último, o estudo analisa se as competências atendem ao terceiro requisito: prover acesso a diferentes mercados. Neste sentido, o Quadro II mostra os diferentes tipos de públicos que a empresa atinge, desde pessoas físicas até pessoas jurídicas de portes variados e ramos diferenciados.

Assim, para que as competências organizacionais assumam o papel-chave na organização, são desenvolvidas ações de aprendizagem que afetam todo o ecossistema. Aí está clara a utilização do aprendizado para tornar seus funcionários mais competentes para levarem benefícios reais aos clientes através de produtos e serviços que os tornem mais competentes e competitivos em seu mercado de atuação.

## 5 – Considerações finais

A missão da Microsoft de “capacitar pessoas e negócios a atingir seu potencial pleno”, comprova a busca pelas competências organizacionais. Os benefícios reais de seus produtos e serviços são facilmente percebidos, uma vez que o potencial humano e organizacional sofrem pressões constantes para atingir a plenitude. A capacitação mencionada refere-se à prática de ações de aprendizagem. O enfoque de pessoas está relacionado aos funcionários, profissionais de tecnologia de informação e membros da sociedade. Já os negócios também referidos na missão, podem ser de qualquer ramo de atividade, o que indica acesso a diferentes mercados.

A empresa de tecnologia de informação busca através de ações de aprendizagem internas e externas, melhorar e desenvolver competências em seus funcionários para levar contribuições à melhoria e ao desenvolvimento das competências de seus clientes. Dessa forma, fortalece o papel de suas competências organizacionais, tornando-as chave para a companhia.

É importante ressaltar a interdependência analisada entre aprendizagem e competências observada neste estudo de caso, reforçando os entendimentos de Le Boterf (1999) quanto à necessidade básica de três fatores para o desenvolvimento de competências: o interesse do indivíduo por aprender, um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem e o sistema de formação disponível.

A aprendizagem emerge como uma estratégia competitiva que contribui para as competências organizacionais, assim como facilita a aquisição e o desenvolvimento das competências de todo o ecossistema. Utiliza o fortalecimento do potencial humano interno como estratégia para enriquecer o potencial organizacional e contribuir com a melhoria do potencial de seus clientes.

## 6 – Referências Bibliográficas

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.  
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- DEWHURST, Frank W; NAVARRO, Juan G Cegarra . **External communities of practice and relational capital. The Learning Organization.** Bradford: 2004. Vol.11, Num. 4/5; pg. 322. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?cfc=1>. Acesso em: 18 fev. 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001. 130 p.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.
- LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Éditions d'Organisation, 1999.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, May/June 1990.
- SENGE, Peter M. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best-Seller, 1998.
- SENGE, Peter M. **Escolas que aprendem.** Porto Alegre: Artmed, 2005.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WARDMAN, Kellie T. (coord.). **Criando organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objectif Compétence: pour une nouvelle logique.** Paris: Liaisons, 1999.

### **Webgrafia**

[www.microsoft.com/brasil](http://www.microsoft.com/brasil). Acesso em: 27/10/2006, 10h:10  
[www.microsoft.com/portugal](http://www.microsoft.com/portugal). Acesso em: 27/10/2006, 10h:45

Recebido em 21/11/2006

Aprovado em 12/12/2006