



doi:

ISSN 1983-8484

Licenciado sob uma Licença Creative Commons

## O alinhamento entre as competências e o processo de aprendizagem: um estudo teórico-empírico em uma empresa de serviços de interesse público

*The alignment between the competences and the learning process: a theoretical-empirical study in an enterprise that offers services of public interest*

Luciano Munck<sup>[a]</sup>, Mariana Gomes Musetti Munck<sup>[b]</sup>, Rafael Borim-de-Souza<sup>[c]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), professor da Universidade Estadual de Londrina (UEL) e Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Londrina, PR - Brasil, e-mail: munck@uel.br

<sup>[b]</sup> Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, SP - Brasil, e-mail: marianamusetti@yahoo.com.br

<sup>[c]</sup> Mestre em Administração pela Universidade de Londrina (UEL), Londrina, PR - Brasil, e-mail: rafaborim@yahoo.com

### Resumo

O artigo foi escrito com o objetivo principal de analisar e discutir as implicações do alinhamento, ou do não alinhamento, entre as competências e o processo de aprendizagem em uma empresa privada que presta serviços de interesse público. Para tanto foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, cujos procedimentos envolveram levantamento bibliográfico, análises documentais e a realização de 27 entrevistas semiestruturadas com funcionários da Empresa Alfa Telecom S/A, a qual possui um sistema de gestão de competências implantado desde 1997. Conforme orientações de Dutra (2004), ao relacionar contribuições teóricas, entrevistas e análises documentais, foi possível notar que o modelo de competências, os processos de aprendizagem e as decisões de cunho estratégico tomadas na Empresa Alfa Telecom S/A estão desvinculadas uma das outras. Constatou-se que a aprendizagem organizacional, em relação ao modelo de competências, ocorre para poucos e somente no nível cognitivo. Como uma das considerações finais deste artigo, infere-se que a empresa estudada possui o risco de sofrer degradação de suas competências, o que consequentemente a impedirá de conquistar seus objetivos estratégicos.

**Palavras-chave:** Alinhamento. Competências. Aprendizagem.

### Abstract

*This article has been developed with the aim of analyzing and discussing the alignment, or the not alignment, implications between the competences and the learning process in a private enterprise that offers services of public interests. For this, it has been realized a qualitative, exploratory and descriptive research, which has evolved a bibliographical survey, documental analysis and 27 semi-structured interviews with employees from the Alfa Telecom S/A, a company that owns a competence management system since 1997 and that has been drawn by Dutra's (2004) guidance. The relations between the theoretical contributions, the interviews and the documental analysis*

*have shown that the competence model, the learning process and the decisions observed in the Alfa Telecom S/A are not aligned. It has been showed, too, that the organizational learning, concerning the competence model, happens to few workers and can be joined only in the cognitive level. As one of the conclusions, it is argued that this enterprise faces the risk of having a competence degradation, which will not help its administration in reaching its strategic targets.*

**Keywords:** Alignment. Competences. Learning.

## Introdução

A discussão sobre alinhamento estratégico tem-se configurado como uma das mais relevantes contribuições para a orientação e o direcionamento de ações organizacionais diversas. Observa-se, na literatura relacionada ao tema, que o referido alinhamento é considerado como essencial para a realização de uma gestão organizacional coerente com os objetivos estratégicos almejados. Em análise dos artigos publicados em duas das mais representativas coleções de publicações científicas brasileiras (anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração de 2001 a 2008, e os volumes publicados pela *Revista de Administração Pública*, entre os anos de 2000 e 2009), foram encontrados apenas dois artigos que discutiram diretamente o alinhamento das competências com o processo de aprendizagem necessário para desenvolvê-las e mantê-las. Tais artigos focam-se, essencialmente, no alinhamento estabelecido entre tecnologia da informação e estratégia, com a abordagem dos aspectos vinculados ao alinhamento estratégico realizada por uma via generalista. Concernente à esfera pública, encontrou-se apenas um artigo.

Autores como Dutra (2004), Fleury e Fleury (2001) e Kaplan e Norton (2000), dentre outros, asseveram que o principal recurso que viabiliza a continuidade e a competitividade das organizações é a gestão das competências organizacionais e individuais, desde que todas estejam alinhadas ao processo de aprendizagem. As organizações, ao discutirem o processo de alinhamento, propiciam a criação de significados coerentes e a realização de ações que instigam a conquista de um aprendizado coletivo. Dutra (2004) concorda ao enfatizar que a aplicabilidade do conceito de competência gera vinculação recíproca entre expectativas individuais e necessidades organizacionais.

Percebe-se, então, que a realização de estudos por meio dos quais possam ser identificados, analisados

e discutidos os fatores que delineiam o alinhamento, ou o não alinhamento, entre competências e processos de aprendizagem se justifica como necessária, uma vez que as organizações, mediante um de seus principais diferenciais, as competências, podem orientar-se sob a seguinte lógica: conhecedoras de seus objetivos estratégicos e das respectivas exigências e restrições para alcançá-los, elas adquirem melhores condições para moldar seus processos decisórios, de maneira que sejam estruturadas estratégias interessadas em manter e desenvolver competências necessárias para o acontecimento de seus propósitos organizacionais. Fleury e Fleury (2001) condicionam que o primeiro passo a ser tomado pela empresa, diante de toda essa complexidade processual, é avaliar se tanto a organização quanto os indivíduos participam de competências contributivas para a elaboração de estratégias adequadas.

Com o intuito de contribuir para a ampliação dos horizontes teórico-empíricos relacionados ao assunto, o presente estudo analisou e discutiu, de forma exploratória, as implicações do alinhamento, ou do não alinhamento, entre as competências e o processo de aprendizagem em uma empresa privada que presta serviços de interesses públicos. A opção de estudar essa organização apresenta relevância e originalidade, graças ao fato de os acionistas de tal empresa serem todos entes públicos; logo, apesar de possuir natureza jurídica privada, ela segue a legislação de empresa pública.

## Competências: origens e evolução das discussões

Estudos diretamente relacionados às competências começaram a ser apresentados com maior frequência na década de 1950, em específico por meio das pesquisas de Flanagan (1954) e White (1959). Flanagan (1954) apresenta a competência como o

potencial identificado e incentivado a se expressar mediante o enfrentamento de problemas adversos, a fim de que os princípios psicológicos envolvidos em tais traços pessoais sejam gradativamente aperfeiçoados. Já White (1959) qualifica-a como uma necessidade humana expressa pela busca incessante de alcançar maestria e proficiência nos processos sociais vivenciados pelos indivíduos. Posteriormente às contribuições de White (1959), os estudos sobre as competências ganharam nova relevância somente na década de 1970, com as pesquisas de McClelland (1973), para o qual as competências compõem os determinantes sociais necessários para o desenvolvimento dos indivíduos. Ele, por seus relatos, confirmou o que toda uma sociedade pensava, o fato de uma elite dominante não poder ditar as competências necessárias para qualificarem os indivíduos como aptos ou inaptos para a realização de seus exercícios profissionais.

As considerações de White (1959) e McClelland (1973) foram abordadas como referência por muitos outros pesquisadores. Dentre eles, destacam-se os esforços de pesquisa de Boyatzis (1982), que determinou empiricamente as características profissionais de gestores que faziam deles funcionários diferenciais. Tais pesquisas levaram Boyatzis (1982) a entender a competência como uma característica oculta de um indivíduo, resultante em desempenho eficaz e/ou superior. A efetividade dessa competência, de acordo com esse autor, somente acontecerá se as funções e as responsabilidades dos cargos, o ambiente organizacional e as competências individuais estiverem alinhadas.

Zarifian (2003) comenta que os estudos posteriores aos de Boyatzis (1982) foram adquirindo evolução científica cada vez mais complexa. Essa evolução, de acordo com o mesmo autor, se deu em razão de inúmeras mudanças sociais e econômicas, as quais começaram a exigir que estudos de determinados fenômenos passassem a ser orientados por diferentes ciências num mesmo período de tempo. Zarifian (2003) salienta que as principais transformações ocorrentes foram: a emergência da individualidade (os sujeitos não são mais prisioneiros de espaços disciplinares); o nível de interdependência e de espaço dessa emergência (o trabalho torna-se fenômeno simultaneamente individualista e coletivista); e, por fim, a incerteza, tornando-se a regra (a incerteza se torna uma expressão de transformação nas próprias condições de produtividade).

Dentre as evoluções provocadas por essas transformações está a evidência de que as competências, fenômeno simultaneamente individual e coletivo, estão a serviço de melhores desempenhos organizacionais. Por essa razão, têm sido admitidas por muitos como a lógica necessária para se realizar uma gestão efetiva de recursos humanos, responsável por alinhar os discursos organizacionais e os anseios individuais. Essa relação entre organização e indivíduo ainda permanece em investigação por muitos, inclusive por aqueles que procuram desenvolver modelos de competências capazes de serem utilizados em diferentes realidades organizacionais (SPENCER; SPENCER, 1993).

Quando observados os materiais detidos em interessantes análises entre competências organizacionais e competências individuais, não é rara a menção a competências-foco, competências prioritárias ou competências essenciais. Sandberg e Pinnington (2009) definem a competência individual como a expressão da maneira de ser do humano, quando este compreende a si mesmo, suas relações com os pares e a utilidade das ferramentas disponibilizadas a ele para a realização de suas funções sócio-organizacionais. Drejer (2002) define a competência organizacional como a habilidade de uma equipe aplicar e dividir seus conhecimentos e experiências em ações qualificadamente coerentes. O mesmo autor assevera que as competências foco são comumente definidas por uma relação de funcionalidade, logo, agregam valor diferenciado aos consumidores. Porém, a questão estrutural a respeito desse tema ainda continua em investigação. Prahalad e Hamel (1990) argumentam que as competências essenciais confluem de um aprendizado organizacional coletivo, especialmente sobre os critérios de coordenação simultânea de diversos fatores relacionados à produção, técnicas e tecnologias. É por meio dessa conexão, realizada por Prahalad e Hamel (1990), entre competências essenciais e aprendizado organizacional que se introduzem as discussões da próxima seção.

### **Competências e o processo de aprendizagem**

Ao buscar a interligação entre competências e aprendizagem, Mintzberg (1983) destacou que a aprendizagem organizacional constitui o processo de aquisição do conhecimento, de distribuição das informações, de interpretação das informações e de

manutenção da organização em adaptações bem-sucedidas de circunstâncias de mudanças. Kolb (1978) expressa que a aprendizagem pode ser assumida como um processo em que o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência.

Bedeina (1986) admite que a alta capacidade para o aprendizado é fator crucial para que as organizações alcancem sucesso em seus objetivos estratégicos. A capacidade de uma organização aprender efetivamente é admitida como fundamental a fim de que ela tenha a competência de transformar-se sempre aprimorada, sua natureza empreendedora sempre instigada, e elevados índices de inovações organizacionais (BROWN, 1990).

Senge e Carstedt (2001) afirmam que, para um efetivo processo de aprendizagem organizacional se efetivar, este deve privilegiar o desenvolvimento e a disseminação das competências foco da organização, as quais permitem a empresa identificar sua caracterização estratégica em relação ao mercado que atua. Esses autores ainda ressaltam que os objetivos estratégicos das organizações podem ser alcançados por meio do desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem que privilegie o contínuo aprendizado, ações proativas mediante as constantes transformações externas e, principalmente, o desenvolvimento de competências que sustentem toda essa complexidade processual.

Porth, McCall e Bausch (1999) salientam que os processos de aprendizagem organizacional compõem o escopo de ações tidas como ideais para uma organização que contempla em suas metas a necessidade de maximizar suas competências essenciais. Uma organização é qualificada como uma organização que aprende quando, conscientemente, reconhece ter construído sua capacidade de aprender pela visão sistêmica e entrelaçada aos seguintes aspectos: visão e estratégia organizacional, ações de liderança e condução de processos de gestão, cultura organizacional, estrutura de valores da organização, sistemas formais e informais de comunicação e processos cotidianos requeridos pela atividade principal da organização (TEARE, 1997).

Aprender em uma organização que valoriza a aprendizagem organizacional é um agir sinônimo de competência dinâmica incumbida de promover a capacidade de adaptação contínua tanto para os indivíduos, quanto para a organização (BROWN, 1990). Esse processo envolve, em suma, a busca ativa de *feedbacks* e contribuições de relevantes *stakeholders*,

assim como o engajamento deles em um diálogo contínuo que demonstre a valorização dos anseios dos indivíduos inseridos no ambiente organizacional em questão, por uma abordagem balanceada e reflexiva, uma vez que os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização não podem ser postos em um plano de segunda relevância (MEPPEM; GILL, 1997). A gestão por competências, assim, não apenas esclarece o acontecimento do processo de aprendizagem, mas também lhe concede a possibilidade de encerrar-se um ciclo, pois indica em que proporção conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para a conquista de competências sustentadoras de aprendizagem organizacional que valide o alcance das estratégias propostas pela empresa (STARKEY, 1997). A Figura 1 ilustra essas discussões que alinham competências, aprendizagem e estratégia. Como o presente artigo tem por objetivo principal relacionar competências e processo de aprendizagem por meio de alinhamento, faz-se necessário tecer alguns comentários a respeito desse termo, o que ocorre na próxima seção.



Figura 1 - Interligação de competências, aprendizagem e estratégia

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001.

### O alinhamento entre estratégia, competências e o processo de aprendizagem

Ao analisar as origens do termo “alinhamento”, foi possível identificar que ele é oriundo das ciências naturais – foi aplicado na astronomia (alinhamento planetário) e na ecologia (alinhamento entre espécies e

o meio). Nos estudos organizacionais, ele é mencionado em postulados de escolas teórico-estratégicas como a abordagem contingencial e a ecologia organizacional, nas quais é considerado como o ajuste imprescindível entre ambiente, estratégia e recursos (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; MINTZBERG, 1983). Em pesquisas relacionadas à estratégia, o alinhamento denota agrupamento, coesão, ajuste e congruência entre diferentes dimensões, podendo ser discutido simultaneamente como processo e resultado (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986). Prieto e Carvalho (2006) definem o termo como a dinâmica de ajuste da organização com o ambiente ou como o mecanismo de mobilização dos recursos organizacionais em função da interatividade inerente aos processos estratégicos.

Labovitz e Rosansky (1997) compreendem o alinhamento como política estratégica ampla, na qual os processos, os recursos e os sistemas organizacionais devem estar alinhados. O alinhamento estratégico é estabelecido por esses autores como o responsável por promover a sinergia entre os processos estratégicos, ao preencher lacunas informacionais e sanar deficiências constatadas junto às práticas organizacionais existentes. O alinhamento estratégico aproxima proposições advindas de diferentes perspectivas de identificação e construção da estratégia, as denominadas abordagens *inside-out* e *outside-in*.

Porter (1991), principal representante da vertente *outside-in*, observa a estratégia como um fenômeno construído por meio do entendimento das forças competitivas externas a organização e das necessidades que instigam o ato de comprar proferido pelos consumidores desta mesma organização. De acordo com esse autor, é a partir de tal compreensão que a organização alavanca sua vantagem competitiva ao ocupar uma posição de mercado superior às participadas por seus concorrentes. Em relação à abordagem dos recursos da firma, fundada por Penrose (1959) e consolidada pelos estudos de Barney (1991), com a visão baseada em recursos, também conhecida como *inside-out*, adota-se uma perspectiva na qual a organização constrói a vantagem competitiva internamente, ao manipular e desenvolver seus recursos, tangíveis e intangíveis, de maneira que eles sejam mobilizados com o intuito principal de atender às oportunidades ofertadas pelo mercado. Vislumbra-se, assim, que o alinhamento estratégico se incorpora à administração estratégica, ao exercer uma função de conexão, justificada pela ação

de integrar diferentes perspectivas estratégicas e de exigir coerência discursiva e prática nas etapas de antecimento dos processos estratégicos.

Em busca de estudos, políticas, metodologias e instrumentos que tratassem sobre o alinhamento estratégico, foram encontradas algumas contribuições tais como as conferidas por Henderson e Venkatraman (1993), os quais admitem que os recursos tecnológicos da organização e seus processos de comunicação precisam estar alinhados com o planejamento estratégico empresarial. Esses mesmos autores propõem a existência de um eixo externo que molda e adéqua a expressão das estratégias organizacionais ao ambiente (eixo denominado como *strategic fit*) e de um eixo interno responsável por ajustar as operações organizacionais a suas respectivas estratégias (eixo denominado de alinhamento funcional). Outro modelo de alinhamento é o de Kaplan e Norton (2000). A proposta desses autores reside em alocar processos internos da organização em diferentes grupos temáticos que assumem caráter estratégico pela essencialidade de seus processos e pelo caráter estratégico e competitivo adotado pela organização. As competências organizacionais são ajustadas em termos de entrega de valor objetivada pela organização na estruturação de sua estratégia competitiva. Busca-se a melhora efetiva de monitoração dos resultados relacionados a atividades que possuam abrangência maior junto ao contexto de gestão da organização, mas sem perder o foco de proposição de valor adotado como essencial (KAPLAN; NORTON, 2000).

Outros autores que exploram essa relação entre estratégia, competências e aprendizagem são Fleury e Fleury (2001). Precusores desses estudos, no Brasil, eles admoestam que três podem ser as estratégias empresariais mais relevantes: excelência operacional, inovação em produto e orientada para serviços. Cada uma dessas estratégias possui competências essenciais ramificadas em três áreas organizacionais macro, sendo elas operações, produto e *marketing*. Estas considerações são abordadas no Quadro 1, no qual as contribuições de Fleury e Fleury (2001) são somadas as proposições de Gubman (1999), que indica algumas competências individuais necessárias para cada estratégia empresarial, e de Treacy e Wiersema (1995), os quais caracterizam de maneira muito interessante as organizações alocadas em cada uma das estratégias empresariais mencionadas em



relação a seus processos de aprendizagem e formação de competências.

Todo esse relacionamento entre os temas colocados em perspectiva no artigo em desenvolvimento, de acordo com Kalil Pires et al. (2005), já é realizado de maneira gradativa em empresas do setor público. A gestão por competências, por exemplo, já é aplicada em empresas como Aneel, Antaq, Banco do Brasil, CEF, Câmara dos Deputados, Casa Civil, CNPq, Eletronorte, Embrapa, Serpro, dentre outras. Especificamente, o caso do Banco do Brasil tem sido mencionado por muitos pesquisadores, inclusive por Brandão e Guimarães (2001), cuja pesquisa concluiu que na referida instituição existe aceitação geral de que o novo instrumento de gestão de desempenho, baseado em orientações do Balanced Scorecard e do modelo de competências praticados pela empresa, é mais eficaz, democrático e participativo. Os aprimoramentos realizados no modelo permitiram, por considerações dos próprios autores, a ampliação da participação dos funcionários e a melhora na percepção de justiça e equidade.

O Quadro 1 demonstra de maneira muito coerente como pode se relacionar estratégia empresarial, competências e processos de aprendizagem coletivos. Trata-se de um exemplo que identifica a possibilidade de se relacionarem os fenômenos em destaque e que foi adotado como parâmetro de referência para a pesquisa de campo. Finalizadas as discussões a respeito do alinhamento em perspectiva, apresentam-se, na seção seguinte, considerações a respeito dos procedimentos metodológicos utilizados para a

realização da pesquisa empírica e, também, para a apresentação e discussão dos resultados alcançados.

### Metodologia e procedimentos de pesquisa

Desenvolveu-se o presente artigo com o objetivo central de explorar teórica e empiricamente as implicações do alinhamento, ou do não alinhamento, entre as competências e os processos de aprendizagem em uma empresa do setor privado que presta serviços de interesse público. Realizou-se um estudo qualitativo e exploratório-descritivo. A pesquisa envolveu procedimentos como o levantamento bibliográfico, a análise documental e a realização de entrevistas semiestruturadas (RICHARDSON, 2008). Ao todo, foram realizadas 27 entrevistas, uma delas com o presidente da empresa e as demais com os diretores, com os gestores das unidades gerenciais básicas e com funcionários considerados pelo gestor de pessoas da organização como os mais bem informados a respeito do tema em estudo. As entrevistas foram semiestruturadas por dois roteiros: um específico para os funcionários e outro para os gestores, diretores e presidente da empresa. Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, que teve por pressuposto tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. Fontes de informações como relatórios, entrevistas e discussões teóricas foram trianguladas (RICHARDSON, 2008). As informações coletadas foram tratadas de acordo com seus significados por

Quadro 1 - Estratégia empresarial, competências essenciais, competências individuais e aprendizagem (Continua)

Estratégia	Competências Essenciais			Competências Individuais Necessárias para cada Estratégia Empresarial	Caracterização das Organizações Segundo a Estratégia Empresarial que Adotam
	Empresarial	Operações	Produto		
Excelência Operacional	Manufatura classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter domínio sobre o processo;</li> <li>- Ter foco na melhoria contínua;</li> <li>- Saber trabalhar em equipe;</li> <li>- Compreender a área na qual atua;</li> <li>- Buscar a simplificação por grupos;</li> <li>- Ter atenção aos detalhes; e,</li> <li>- Ter foco em resultados</li> </ul>	Oferecem ao mercado produtos otimizados pela relação qualidade/preço. A prioridade está em convencer o mercado que a relação estabelecida em relação aos produtos e serviços ofertados é vantajosa. As práticas de aprendizagem, inovação e formação de competências estão orientadas para a oferta de produtos e para estratégias de marketing, que possibilitem condições para a otimização contínua das atividades organizacionais. A busca que rege esta estratégia é alcançar o melhor custo total.

**Quadro 1 - Estratégia empresarial, competências essenciais, competências individuais e aprendizagem** (Conclusão)

Estratégia Empresarial	Competências Essenciais			Competências Individuais Necessárias para cada Estratégia Empresarial	Caracterização das Organizações Segundo a Estratégia Empresarial que Adotam
	Operações	Produto	Marketing		
Inovação em Produto	<i>Scale up</i> (passagem da escala laboratorial para a escala industrial)	<b>Inovações radicais</b> ( <i>breakthrough</i> )	<i>Marketing</i> seletivo para mercados e clientes receptivos a inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar aprendizagem vitalícia;</li> <li>- Saber compartilhar informações;</li> <li>- Ter curiosidade e criatividade;</li> <li>- Ser capaz de resolver problemas em grupo;</li> <li>- Pensar com foco na inovação; e,</li> <li>- Ser visionário.</li> </ul>	Orientam-se por uma oferta contínua ao mercado, previamente definido e estudado, de novos conceitos em termos de produtos e serviços. As práticas de aprendizagem e formação das competências estão orientadas para a inovação. A área mais requisitada nesta estratégia é a de pesquisa e desenvolvimento, no entanto o marketing deve ter uma atuação forte a fim de que a introdução dos novos produtos aconteça. A busca que rege esta estratégia é a de ofertar o melhor produto.
Orientada para Serviços	Manufatura ágil e flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<i>Marketing</i> voltado a clientes específicos (customização)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar relacionamentos duradouros;</li> <li>- Saber ouvir;</li> <li>- Solucionar problemas rapidamente;</li> <li>- Agir de forma autônoma;</li> <li>- Saber colaborar;</li> <li>- Ter foco na qualidade; e,</li> <li>- Saber compreender a motivação.</li> </ul>	Especializam-se em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes. Tem como área de maior relevância o marketing. A busca da vantagem estratégica deve se voltar para o aprendizado interessado em desenvolver maior intimidade com o cliente e capacidades mais aguçadas de um atendimento customizado. Como os produtos devem apresentar soluções específicas, a área de operações deve ser ágil mediante as demandas variadas de volumes e especificações. A busca que rege esta estratégia está em obter uma melhor solução total.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001; GUBMAN, 1999; TREACY; WIERSEMA, 1995.

meio da narrativa temática, organizando o texto extraído dos discursos (principalmente entrevistas e documentos analisados) com base no eixo do tema ou conceito que se queria revelar, como está definido na coluna 'O que investigar' presente no Quadro 2. Esse quadro elenca quais os principais temas em análise neste artigo, o que se desejou investigar em cada um deles, os principais autores que contribuíram em relação à análise dos mesmos e os procedimentos técnicos utilizados para investigá-los.

### Apresentação da empresa Alfa Telecom S/A

A razão principal de se escolher a empresa Alfa Telecom S/A como objeto de pesquisa está no fato de ela possuir um sistema de gestão por competências implantado desde 1997, o qual foi estruturado por meio das contribuições de Dutra (2004). Seu mercado

de atuação é o de telecomunicações, no qual já exerce suas atividades há mais de 40 anos. Tratava-se da única empresa pública no mercado de telecomunicações na região de atendimento que abrange, no entanto, com vistas a incrementar seu potencial competitivo, tornou-se uma sociedade anônima no início da década de 1990. Entretanto, os acionistas que possuem participação do patrimônio da empresa são todos entes públicos, o que obrigou a empresa, já constituída de uma natureza privada, a seguir uma legislação de empresa pública para o exercício de suas atividades. A Alfa Telecom S/A conta com uma equipe composta por 600 funcionários, possui um faturamento anual médio de R\$ 300 milhões, do qual se extrai o lucro anual médio de R\$ 2 milhões. Ela ainda sobrevive como a única empresa do mercado de telecomunicações brasileiro regida por capital público. Apesar de conseguir manter um patamar considerável de lucratividade e competitividade, tem apresentado quedas

**Quadro 2** - Estrutura de investigação e procedimentos de pesquisa

Temas / Categorias	Principais Autores	O que investigar? (variáveis)	Procedimentos
Estratégia e Competências	Fleury e Fleury (2001); Prahalad e Hamel (1990); Porter (1991); Kaplan e Norton (2000); Dutra (2004)	Estratégias principais (excelência operacional; inovação ou proximidade com os clientes); Contexto da gestão de competências frente à estratégia escolhida.	Pesquisa bibliográfica; Entrevistas; Pesquisa documental
Processo de Aprendizagem	Kim (1998); Kolb (1978); Garvin (1993); Dutra (2004)	Práticas de aprendizagem; Modelo de aprendizagem; Disseminação do aprendizado; Vinculação com as competências	Pesquisa bibliográfica; Entrevistas
Alinhamento entre Competências e Processo de Aprendizagem	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Gubman (1999); Kaplan e Norton (2000)	Ações de alinhamento; Ações de articulação entre os conceitos; Estado atual do alinhamento; Sugestões	Pesquisa bibliográfica e documental; Entrevistas

Fonte: Dados da pesquisa.

significativas de rentabilidade nos últimos cinco anos. Após a autorização da presidência, as áreas de gestão da empresa (denominadas Unidades Gerenciais Básicas – UGBs) se posicionaram como favoráveis e se dispuseram a colaborar com a realização dos processos necessários para a constituição da presente pesquisa com a disponibilização de alguns documentos e a participação em entrevistas.

### O estudo de caso: apresentação e discussão dos resultados

Nesta seção, serão apresentadas as informações angariadas ao longo dos procedimentos de pesquisa empírica. Estes serão discutidos e confrontados com algumas contribuições teóricas. Será obedecida a seguinte ordem de discussões: análise do (des) alinhamento entre competências e o processo de aprendizagem; o contexto geral da aprendizagem na organização; o processo de aprendizagem; e o modelo de aprendizagem presente na empresa.

### Análise do (des)alinhamento entre competências e o processo de aprendizagem

De acordo com o levantamento teórico realizado, ficou clara a necessidade de as empresas possuírem

uma orientação estratégica clara e disseminada (PORTER, 1991). A Alfa Telecom S/A, com o intuito de orientar e direcionar as ações dos colaboradores com coerência aos objetivos estratégicos traçados pela empresa, instituiu um cartão informativo denominado ‘Identidade organizacional’, que foi distribuído para todos os funcionários e divulgado em murais e quadros informativos localizados nas UGBs. As informações contidas nesse cartão informativo estão presentes no Quadro 3.

O conteúdo das descrições da identidade organizacional e dos objetivos estratégicos compõe os alicerces que orientam a rotina de gestão da empresa nos últimos cinco anos. A última alteração foi realizada no ano de 2005, por meio da qual se retirou a palavra ‘superem’ do primeiro objetivo estratégico e inseriu-se a expressão ‘atendam’. Essa simples modificação indica inicialmente uma mudança na orientação estratégica da empresa. A identidade organizacional constitui um fator muito criticado pelos entrevistados, em específico os funcionários selecionados pelo gestor de recursos humanos como sendo os mais informados sobre os temas em estudo, os quais admitem em consenso não conseguirem visualizar a aplicação prática dessa identidade tratada pela organização. Ao todo, 70% dos entrevistados afirmam que a identidade organizacional e os objetivos estratégicos da organização nada representam a não ser um discurso equivocado.



**Quadro 3** - Identidade organizacional e objetivos estratégicos da Alfa Telecom S/A

Identidade Organizacional	Objetivos Estratégicos
<b>Negócio:</b> 'Disponibilizar soluções de comunicação'	1. Perspectiva dos clientes: desenvolver e prover serviços em quantidade, qualidade, diversidade e preços que superem (atendam) as expectativas dos clientes.
<b>Missão:</b> 'Prover soluções inovadoras de comunicação, facilitando a vida das pessoas e da empresa'	2. Perspectiva dos acionistas: buscar a rentabilidade que alicerce o nosso desenvolvimento sustentável.
<b>Visão:</b> 'Ser reconhecida como a melhor empresa de comunicação tendo a preferência dos clientes'	3. Perspectiva dos colaboradores: praticar política de atração e desenvolvimento do quadro de profissionais, assegurando o nível de experiência e conhecimento adequado à manutenção.
<b>Política de qualidade:</b> 'Fazer a gestão empresarial pela qualidade'	4. Perspectiva da comunidade: desenvolver ações que promovam maior interação com a comunidade e que contribuam para o seu desenvolvimento sustentável.
<b>Slogan da Alfa Telecom S/A:</b> 'Nós fazemos a diferença'	5. Perspectiva dos processos internos: ter os processos alinhados de acordo com as perspectivas de clientes e acionistas, de forma a agregar valor e criar um diferencial competitivo.
<b>Crenças e valores:</b> 'Ética, criatividade, profissionalismo, trabalho em equipe, responsabilidade social'	

Fonte: Dados da pesquisa.

As discussões relacionadas à estratégia adotada pela empresa apresentaram uma série de choques com algumas exigências previstas no referencial teórico, dentre elas a principal se vinculou ao questionamento de haver, ou não, na empresa uma orientação estratégica definida e clara. Observou-se descompasso nas entrevistas, uma vez que para 70% dos entrevistados o foco estratégico da empresa é confuso. Para os 30% restantes, apesar de concluírem sobre a existência de estratégias claras e coesas, eles não entram em acordo sobre a definição de quais são elas. As estratégias citadas com maior frequência foram: 'foco na sobrevivência', 'foco na rentabilidade', e 'seguidora de mercado'.

Em face da natureza jurídica da organização, de sua composição acionária e de seu primeiro objetivo estratégico, o processo de identificação da estratégia empresarial selecionada confluiria na adoção de uma 'orientação para serviços e maior proximidade com os clientes'. No entanto as informações angariadas ao longo das entrevistas indicam que a empresa passa por uma fase de migração para uma estratégia empresarial de 'excelência operacional – operações', conforme indicam algumas falas apresentadas no Quadro 4.

Essa identidade estratégica operacional da organização é validada por ações decididas pela diretoria e que são impostas aos gestores e demais pessoas alocadas em cargos inferiores da hierarquia

organizacional. Tal estratégia é indicada para organizações que trabalham com produtos padronizados (FLEURY; FLEURY, 2001; TREACY; WIERSEMA, 1995). Nessa direção, a empresa apresenta coerência em sua abordagem estratégica, uma vez que prioriza, no momento, a otimização entre qualidade e preço. Por meio das contribuições de Gubman (1999), é possível evidenciar que o ambiente de gestão da empresa em questão apresenta características mais relacionadas à prioridade em 'operações' e desvinculadas de um interesse de orientar-se para os clientes. Essas características são identificadas pelo apreço dos gestores a questões de estabilidade, mensurabilidade, hierarquização de cargos, conscientização sobre a necessária redução de custos, valorização de trabalhos realizados em equipe e formalidade dos processos e das práticas comunicativas.

Durante o período de pesquisa não foi possível identificar uma sistemática processual movida pelo interesse de desenvolver competências específicas que melhor qualificariam indivíduos e organização para atuar na estratégia 'excelência operacional'. Percebe-se assim uma migração da estratégia da empresa Alfa Telecom S/A de estratégias 'orientadas para o serviço' para estratégias de otimização operacional sem a devida preocupação de se estruturar, desenvolver e disseminar competências que venham a sustentar toda esta complexidade de atividades proferidas no ambiente dessa empresa. Como

**Quadro 4 - Resumo das falas sobre a estratégia adotada pela empresa Alfa Telecom S/A**

Entrevistado	Resumo das Falas
Entrevistado 07	A fim de que a empresa continue a desempenhar suas funções com lucro, não existe alternativa mais viável do que a de otimizar operações. Primeiro os custos devem ser reduzidos e somente posteriormente os clientes devem ser surpreendidos.
Entrevistado 11	Definitivamente o que se busca é a otimização de operações e o enxugamento dos custos. O ramo no qual a empresa atua é marcado por um canibalismo mercadológico, no qual a prática de 'comprar' clientes tem sido contínua por parte dos concorrentes.
Entrevistado 18	Talvez a empresa intentasse em conceder maiores inovações nos produtos comercializados e nos serviços disponibilizados aos clientes, no entanto observa-se que todas as ações organizacionais orientam os gestores a reduzirem drasticamente os custos.
Entrevistado 22	O foco de operações assumido pela empresa ainda é uma incógnita para muitos, no entanto, se observado o comportamento das pessoas, percebe-se a valorização extrema para ações que busquem otimizar as operações realizadas no cotidiano da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

consequência dessa falha, foi possível verificar; também, que a empresa, além de carecer de uma disseminação efetiva de sua orientação estratégica, apresenta suas práticas de aprendizagem, em quase sua totalidade, desvinculadas de atividades voltadas para a construção de competências essenciais. Se existe essa ausência de vínculo entre aprendizagem e competências essenciais, percebe-se, como foi demonstrado pelas respostas conferidas por 80% dos entrevistados, que o modelo de competências é observado como uma ferramenta sem utilidade, ou seja, desarticulado de processos que concedam maior aprendizagem e de ações estratégicas relevantes. Esse cenário conflui no que os respondentes denominaram de um 'discurso organizacional desacreditado'.

Como salientam Munck e Munck (2008), um processo completo de gestão por competências exige, a montante, um conjunto de conhecimentos e experiências e, a jusante, um sistema de avaliação que proporcione orientação e feedback para o modelo. Os mecanismos de orientação (estratégias, missão, objetivos...) e de feedback (avaliação de desempenho, análise de matrizes de indicadores, avaliação de entrega de resultados...) norteiam os processos envolvidos a um modelo de gestão por competências. Sem eles, torna-se difícil a obtenção de uma visão crítica sobre o alcance de resultados específicos e, conseqüentemente, de uma avaliação efetiva sobre a contribuição real das competências para os sistemas de gestão e resultados organizacionais (MUNCK; MUNCK, 2008). Essa dificuldade é visualizada de maneira nítida junto a Alfa Telecom S/A, pois grande parte dos entrevistados categoricamente afirma que

não conseguem visualizar uma relação direta entre as competências e as conquistas estratégicas da empresa.

### O contexto geral da aprendizagem na Alfa Telecom S/A

Durante a realização das entrevistas, ficou claro que os entrevistados possuem percepções diferentes quanto ao significado de aprendizagem. Foram formulados conceitos que consideram a aprendizagem como sinônima de treinamento, e outros que se vinculavam às proposições de Kim (1998) sobre compreender a aprendizagem como um fenômeno amplo que modifica e amplia a capacidade de as pessoas agirem mediante situações inesperadas.

Constatou-se que não existe preocupação por parte da empresa pesquisada com os processos de aprendizagem. Algumas informações validam essa assertiva tal como o fato de, por não haver um programa de aprendizagem organizacional e individual sistematizado, conseqüente confusão sobre a prioridade estratégica da empresa, investe-se equivocadamente em programas de treinamento desvinculados do contexto vivenciado pela organização e pelos indivíduos nela inseridos. Notou-se a ausência de direcionamento por parte da área de recursos humanos, a qual, por agir de maneira ofuscada, incentiva o desenvolvimento e a disseminação de apenas parte das competências essenciais para que a organização alcance seus objetivos estratégicos. Existe dificuldade generalizada na

**Quadro 5** - Resumo das falas sobre o contexto geral de aprendizagem vivenciado na Alfa Telecom S/A

Entrevistado	Resumo das Falas
Entrevistado 01	A unidade gerencial básica de recursos humanos é a única responsável por estruturar o programa de aprendizagem da empresa, e o faz de maneira incoerente para com os conhecimentos efetivamente necessários para o exercício de muitas funções na empresa.
Entrevistado 03	O compartilhamento dos conhecimentos adquiridos simplesmente não existe. Quando algumas propostas são compartilhadas, apenas algumas pessoas participam dos processos de decisão. Os gestores focam o desenvolvimento apenas de suas unidades e esquecem-se das restantes.
Entrevistado 05	Não é possível identificar uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem, uma vez que a preocupação de disseminar esta ideologia está presente na unidade gerencial básica de recursos humanos. Enquanto a 'cúpula' não endossar tal ideia ela não se disseminará.
Entrevistado 07	Caso a empresa optasse por compartilhar suas propostas com os gestores, alguns problemas repetitivos desapareceriam. Uma solução? A disseminação de uma visão sistêmica, o que permitiria a extinção de erros repetitivos.
Entrevistado 25	Não existe o hábito de se propagar a aprendizagem. Não há como verificar se o aprendizado adquirido promove mudanças plausíveis no contexto de gestão da empresa. A área técnica está muito mais desenvolvida na multiplicação de seus conhecimentos do que as áreas de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa.

empresa de se estabelecerem comunicações efetivas. Determinadas reuniões acontecem entre gestores e diretores, no entanto, para eles, elas não podem ser consideradas como produtivas a ponto de oferecer a geração de um ponto de construção de uma visão compartilhada dos propósitos e estratégias organizacionais. O Quadro 5 sintetiza algumas falas que comprovam tais revelações.

Garvin (1993) comenta que a aprendizagem organizacional se dá em três níveis principais: o cognitivo, no qual a pessoa adquire o conhecimento e muda seus padrões de pensamento; o comportamental, no qual se observa a internalização de novos padrões de comportamento e mudanças nas expressões de ações por parte dos indivíduos; e o incremental, marcado, resumidamente, pela ampliação generalizada de desempenho. Em relação à Alfa Telecom S/A, admoesta-se que seus funcionários, mediante a implantação do modelo de gestão por competências, a constituição de um plano de carreiras regido pelas competências e visualização de possibilidade de crescerem profissionalmente adquiriram uma boa base de conhecimentos. Contudo, não foram identificadas ações e instrumentos que traduzissem mudanças comportamentais advindas da aquisição destes novos conhecimentos, bem como não se verificou a realização de ações proativas que procurassem viabilizar a criação de instrumentos que viessem a validar o acréscimo de conhecimentos

por meio do alcance de resultados diferenciados. A organização estudada, até o fim da pesquisa, não dispunha de instrumentos de avaliação sistemática de aprendizagem organizacional e de aprendizagem individual. Kim (1998) define esses dois termos como o aumento na capacidade da organização e do indivíduo de tomar ações eficazes. De acordo com os critérios de Garvin (1993), infere-se que a aprendizagem na empresa Alfa Telecom S/A, em relação ao modelo de gestão por competências nela implantado, ocorreu somente no nível cognitivo, sendo que, em alguns casos foi possível notar que nem este nível foi conquistado.

### O processo de aprendizagem na Alfa Telecom S/A

O processo de aprendizagem na empresa foi observado como algo natural e desprovido de qualquer direcionamento. Não se configura nenhuma ação que se preocupe em proporcionar a aprendizagem, que, na grande maioria dos casos acontece por vias informais e pela expressão de interesses individuais. Como foi comentado na seção anterior, o conceito nas áreas de gestão fica retido em concepções teóricas e não é aplicado e disseminado por meios formais de comunicação e desenvolvimento dos indivíduos. É possível dizer, então, que o conceito

de aprendizagem está desvinculado dos processos relacionados à gestão por competências, uma vez que o que impera no contexto da Alfa Telecom S/A são atitudes em prol de melhores qualificações orientadas para o preenchimento de requisitos que permitam o acesso a níveis superiores de cargos e, também, para atualização técnica.

Ao tomar como base as contribuições de Dutra (2004), constata-se que as práticas formais de aprendizagem da empresa, quando ocorrem, se dão por uma abordagem essencialmente focada em questões técnicas e não para o desenvolvimento e disseminação de competências essenciais. Alguns agravantes confirmam esse distanciamento entre competências e aprendizagem, tais como o fato de não haver discussões sobre os termos em perspectiva, ou sobre como a relação entre os mesmos está sendo aprimorada, prejudicada ou, até mesmo, dificultada. Por meio dos documentos disponibilizados pela empresa, observou-se que os relatórios de treinamento nem sequer mencionam o termo “competência”.

Ainda em relação aos treinamentos, notou-se que não existe o ato de verificar se a circunstância que levou à realização dos mesmos tem coerência para com os resultados estratégicos almejados pela empresa. Disseminou-se na empresa, de acordo com os entrevistados, a ideia de que o simples fato de participar do treinamento faz com que o funcionário já tenha suprido um requisito importante, ou seja, nem ele e nem a empresa se interessam, se tal treinamento permitirá a aplicação efetiva de novos conhecimentos e o desenvolvimento de competências específicas requeridas para o cotidiano da organização. A ausência de direcionamento sistematizado e ativo em relação ao que necessita ser

aprendido torna-se um fenômeno mais catastrófico para a gestão da empresa pesquisada pela opção de não se incentivar a disseminação do que se aprende entre os pares organizacionais, ou seja, de acordo com os respondentes, a informação é ‘ainda’ sinônimo de poder nas relações estabelecidas dentro do contexto de gestão da Alfa Telecom S/A. Algumas falas que retratam o cenário exposto são expostas no Quadro 6.

Pela descrição até agora realizada, fica difícil tentar verificar a agregação de valor para a organização por meio de processos de aprendizagem e, conseqüentemente, a vinculação entre tais processos ao desenvolvimento de competências. Tal dificuldade se justifica pelo aumento da capacidade de entrega, fator que demonstra se o indivíduo está apto ou não para atuar em níveis de complexidade mais elevados, não ser avaliada pela empresa. Pela constituição de tal cenário e de acordo com a lógica conferida por Dutra (2004), torna-se complicada a identificação do real valor que o indivíduo agrega para a organização.

A última consideração a respeito do processo de aprendizagem da empresa em estudo faz menção ao fato da mesma participar de uma diretoria constituída por cargos políticos. Conforme informaram alguns entrevistados, essa característica faz com que histórias, projetos e orientações estratégicas de diretorias anteriores sejam desconsideradas em momentos de novas posses. Kim (1998) admite que esse seja um fato crítico, pois a memória afeta o que e como o ser humano e a organização aprendem, logo se a cultura reforça que aprendizados anteriores não são relevantes, a busca pelos mesmos é qualificada como desnecessária. Em suma, a

**Quadro 6** - Resumo das falas sobre o processo de aprendizagem vivenciado na Alfa Telecom S/A

Entrevistado	Resumo das Falas
Entrevistado 02	Pela ineficácia já comprovada do modelo de competências implantado, ou melhor, não implantado na empresa, os treinamentos, quando realizados, preocupam-se em formar os participantes apenas no quesitos técnicos. A aprendizagem nem é comentada nos mesmos.
Entrevistado 15	Caso você queira qualificar-se para exercer melhor suas funções organizacionais, você deve responsabilizar-se pela realização de todo o processo. As práticas formais de incentivo à aprendizagem não acontecem e nunca aconteceram nessa empresa.
Entrevistado 16	A capacidade de entrega dos resultados por parte dos funcionários não é mensurada. A consistência das práticas que hoje impera na empresa remete ao poder de influência de alguns gestores e nada tem haver com modelo de competência e processo de aprendizagem.

Fonte: Dados da pesquisa.

empresa permite o desenvolvimento de uma ideologia que é contra a proatividade, pois grande parte dos entrevistados disse que, de acordo com a cultura da organização pesquisada, é melhor deixar que os fatos se desenvolvam por si sós ao invés de empenharem-se efetivamente em projetos que possam, a qualquer momento, deixar de existir. Mais um aspecto desfavorável, pois esse comportamento bloqueia a possibilidade de ampliar a capacidade de geração de resultados e reprime o desenvolvimento de competências.

### O modelo de aprendizagem presente na Alfa Telecom S/A

Ficou claro, por meio dos relatos dos entrevistados, que a empresa privilegia a aprendizagem operacional, ou seja, processos orientados para observação e implementação, e desconsidera ações de aprendizagem vinculadas ao avaliar a ao projetar. Tais considerações são justificadas por algumas falas expostas no Quadro 7.

A dificuldade de criação de conhecimento, observada nos respondentes, é consequência desse enfoque operacional, pois, de acordo com Kolb (1978), a aprendizagem simboliza o processo em que o conhecimento é gerado por meio da transformação da experiência. Evidencia-se, pelo cenário constatado junto à Alfa Telecom S/A, a predominância do modelo de aprendizagem *single-loop*.

Argyris (1994) considera que o modelo de aprendizagem *single-loop* está enraizado em práticas que promovem a manutenção dos processos já existentes. Já o modelo de aprendizagem *double-loop*, segundo Bitencourt (2005), dá-se por desencontros questionados que alteram a orientação natural das ações

individuais e organizacionais. O *double-loop* acontece quando se busca a causa que gera os problemas e não apenas o simples tratamento dos sintomas. Em síntese, “é um agir profundo acerca da origem da questão e envolve pensamento sistêmico” (BITENCOURT, 2005, p. 54).

A empresa em estudo possui as condições de evolução para um modelo de aprendizagem *double-loop*, mas, pelas características envoltas, as definições dos rumos estratégicos e pelas trocas periódicas dos cargos de direção, tal transformação torna-se quase inviável. Pode-se aventar a hipótese de que o caminho para a empresa conquistar tal patamar de aprendizagem seja o proposto por Argyris (1994). Esse autor defende que, primeiramente deve-se promover uma conscientização de que na empresa impera o modelo *single-loop*; posteriormente, as pessoas devem ser ajudadas a perceber e relacionar os efeitos de uma inconsciência habilidosa (indivíduos que são incapazes de descrever a fonte de suas habilidades e conhecimentos) sobre as ações organizacionais; juntamente, deve-se esclarecer aos indivíduos inseridos no contexto da organização as repercussões de uma incompetência habilidosa (indivíduos que incorrem em erros em função de tentarem autopreservar-se e, também, por valorizarem previsões determinísticas); e finalmente novas percepções e relações devem ser exercitadas na prática, momento esse em que o discurso deve ser posto em segundo plano (ARGYRIS, 1994).

De acordo com os entrevistados, é possível inferir que a empresa está enraizada em um modelo *single-loop* por estar impregnada de normas e procedimentos que acabam por ditar e vigiar todas as formas de ação. Essa padronização de normas e procedimentos é definida por Kim (1998) como SOP (*standart operating procedures*) e compõem a memória operacional

Quadro 7 - Resumo das falas sobre o modelo de aprendizagem vivenciado na Alfa Telecom S/A

Entrevistado	Resumo das Falas
Entrevistado 05	As reuniões realizadas com a diretoria são caracterizadas por discussões puramente operacionais. Deixam-se em segundo plano as questões estratégicas. Competências e aprendizagem são assuntos nem sequer mencionados em tais encontros.
Entrevistado 18	Quando a diretoria se reúne, uma série de problemas são apenas apresentados mas nunca discutidos. Percebe-se a realização de uma série de reuniões marcadas pela oferta de respostas evasivas, amplas e repetitivas. Ou seja, o operacional sempre prevalece.

Fonte: Dados da pesquisa.

da organização, e, se não forem trabalhados em conjunto com a memória conceitual da organização (cultura, valores, políticas), tendem a fortalecer esse enraizamento que, nesse caso em específico, é maléfico para a competitividade da empresa e faz com que a Alfa Telecom S/A fique retida em um mesmo modelo de ação por anos, situação que lhe impossibilita de alcançar o modelo de aprendizagem *double-loop*.

Como os processos de aprendizagem observados na empresa privilegiam o observar e o implementar, relegando o avaliar e o projetar, afirma-se, por meio das contribuições de Kim (1998) que a Alfa Telecom S/A possui um modelo de aprendizagem que, além de ser extremamente operacional, é pobre em termos conceituais. A aprendizagem operacional é a aprendizagem de todas as etapas para realizar-se e completar uma tarefa específica, logo, uma aprendizagem de nível procedimental, enquanto a conceitual diz respeito ao questionar o porquê de as coisas serem feitas por um padrão preestabelecido de ações. Ou seja, ela desafia a própria natureza de constituição das condições, procedimentos e concepções já legitimadas pelas organizações (KIM, 1998). Pelo discurso desse autor, caracteriza-se o modelo de aprendizagem da Alfa Telecom S/A como de *single-loop* predominantemente operacional.

Essa qualificação é justificada por relatos de comodismos angariados nas entrevistas, por meio dos quais foi informado que pessoas extremamente qualificadas realizam a mesma tarefa na empresa ao longo de anos. Mediante tal circunstância, Kolb (1978) admoesta que, para um aprendizado ser efetivo, os aprendizes carecem de quatro habilidades principais, sendo elas: o envolvimento completo, aberto e imparcial com novas experiências (experiência concreta); a reflexão sobre essas experiências e a observação das mesmas sob diversas perspectivas (observação reflexiva); a criação de conceitos que integrem essas observações a corpos teóricos por meio de uma lógica solidificada (conceituação abstrata); e a utilização dessas teorias para tomadas de decisões coerentes e resolução de diversas ordens de problemas (experimentação ativa). Pelo caráter operacional do modelo de aprendizagem da empresa pesquisada, nota-se que não existem as habilidades de conceituação abstrata e observação reflexiva, o que denuncia mais um agravante para o modelo não conseguir evoluir.

Essas discussões finalizam a apresentação e análises dos resultados por meio da confrontação entre

as respostas conferidas pelos entrevistados, as informações coletadas dos documentos disponibilizados pela empresa pesquisada e a contribuição dos autores analisados no âmbito teórico deste artigo, o qual é finalizado em sequência por meio da apresentação das considerações finais a respeito da pesquisa realizada.

### Considerações finais

Pelos resultados alcançados, é possível considerar que a aprendizagem, na empresa Alfa Telecom S/A, volta-se essencialmente para questões técnicas, necessárias para a execução de tarefas diárias e não se interessa em desenvolver um caminho de ações e raciocínios que desemboquem na construção e manutenção de diferentes competências. Foi observada a ausência de preocupação em disseminar o aprendizado adquirido e nenhuma valorização da memória organizacional. A informação ainda é sinônimo de poder e, por essa razão, muitos funcionários, gestores e diretores sentem-se mais seguros ao reterem o conhecimento que possuem. Sobre o modelo de aprendizagem, constatou-se o modelo *single-loop* regido por ações voltadas para a manutenção do conhecimento já existente e no desenvolvimento de uma ideologia cada vez mais operacional.

Não foi possível identificar se as competências contribuem efetivamente para o alcance de melhores resultados e dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa. Por não existirem mecanismos formais de indicação de acréscimos e evolução de desempenho, não há uma preocupação formal de vincular aprendizagem individual com aprendizagem organizacional, uma vez que grande parte das ações que resultam em aprendizagem está restrita aos indivíduos que as realizam. O modelo de gestão por competências é admitido como uma ferramenta de gestão alienada pelos entrevistados, pois, como eles mesmos afirmam, ele está sistematicamente separado dos processos de decisões sobre estratégias da empresa e dos processos de aprendizagem. Assim, três elementos centrais para a realização de uma gestão organizacional – modelo de gestão por competências, processos de aprendizagem e objetivos estratégicos – estão desconexos. Confirma-se, então, que a aprendizagem organizacional, em relação ao modelo de competências, ocorre para poucos e somente no nível cognitivo, ou seja, o conhecimento é adquirido, e os



padrões de pensamento são transformados, mas, os níveis seguintes não são alcançados, ou seja, não existe a internalização desses novos padrões de pensamento, não se contempla a modificação das configurações de comportamento e não se constata a ampliação do desempenho dos indivíduos e da organização. Com isso, há a forte tendência de as competências se degradarem e, por consequência, dos objetivos estratégicos não serem conquistados.

Por fim, pela lógica de reciprocidade entre competências, aprendizagem e estratégia, oferecidos no Quadro 1 e na Figura 1, é possível visualizar os efeitos danosos do não alinhamento entre competências e o processo de aprendizagem. Nesse sentido, este estudo serve de ponto de partida para a criação de instrumentos objetivos que cheguem a existência da relação discutida nas diversas esferas e empresas públicas, entre elas as citadas por Kalil Pires (2005), que já trabalham com modelos de competências. Assim, a partir de consistentes informações sobre a existência ou não de alinhamento, poderiam ser corrigidos os rumos de vultosos investimentos em formação; o que certamente pouparia grandes somas de recursos públicos e muito beneficiaria os diversos públicos interessados.

## Referências

- ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 77-85, 1994.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEDEINA, A. G. Contemporary challenges in the study of organizations. **Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 185-201, 1986.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BOYATZIS, R. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BROWN, J. S. Research that reinvents the corporation. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 1, p. 102-111, 1990.
- DREJER, A. **Strategic management and core competencies**: theory and application. Westport, Conn.: Quorum Books, 2002.
- DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327-358, 1954.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation**: structure, systems and process. St. Paul: West Publisher, 1986.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, 1993.
- GUBMAN, E.L. **Talento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- KALIL PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KOLB, D. A. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment**: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. New York: Wiley, 1997.
- MCCLELLAND, D. C. Testing competence rather than for intelligence. **American psychologist**, n. 28, v. 1, p. 1-14, 1973.
- MEPPEM, T.; GILL, R. Planning for sustainability as a learning concept. **Ecological Economics**, v. 26, n. 2, p.121-137, 1997.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood: Prentice Hall, 1983.
- MUNCK, L.; MUNCK, M. M. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 64-85, 2008.

- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 2. ed. New York: Wiley, 1959.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1991.
- PORTH, S; MCCALL, J.; BAUSCH, T. Spiritual themes of the learning organization. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 211-220, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, p. 1-16.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. H. Professional competence as ways of being: an existencial ontological perspective. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, p. 1138-1170, 2009.
- SENGE, P.; CARSTEDT, G. Innovating our way to the next industrial revolution. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 2, p. 24-38, 2001.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work**. New York: Willey, 1993.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- TEARE, R. Enabling organizational learning. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 9, n. 7, p. 315-324, 1997.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, n. 5, p. 297-333, 1959.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. São Paulo: SENAC Editora, 2003.

Recebido: 24/07/2012

Received: 07/24/2012

Aprovado: 25/09/2012

Approved: 09/25/2012