



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO PERÍODO DE 2005 A 2015

ADRIANA DE SOUSA LIMA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
adrianaunioeste@gmail.com

ELIZANDRA DA SILVA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
elizandra.silva@unioeste.br



PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO PERÍODO DE 2005 A 2015

Resumo

A relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências tem sido foco de estudo de pesquisadores nos últimos anos. Este artigo tem como objetivo realizar um mapeamento sobre a produção científica de artigos com o tema “relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências” no período de 2005 a 2015. A pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa identificou 64 artigos entre estudos teóricos e empíricos, publicados em periódicos nacionais. Os periódicos foram selecionados dentre os apresentados pelo WebQualis da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – da área de Administração, avaliados com conceitos B2 ou superior, no ano de 2015. Os principais achados e resultados destacam que existe uma relação forte entre as duas variáveis e que ao compreender como os processos de aprendizagem se relacionam com o desenvolvimento das competências promove-se um novo olhar para a gestão das competências com vistas ao melhoramento da dinâmica organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem. Competências. Processos de Aprendizagem Organizacional.

Abstract

This study aims to analyze the scientific publications about the relationship between learning and the competences development, focusing the period from 2005 to 2015. The research was conducted with quantitative and qualitative approach, and has identified 64 articles, including theoretical and empirical studies published in Brazilian journals. The selection of journals considered those evaluated by the WebQualis System from CAPES [*Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*] in the area of Administration, with a concept in the level B2 or superior in 2015. The results indicates that there is a strong relationship between the two analyzed variables, and the understanding of how the learning process are connected with de development of competences brings a new perspective to the competences management in order to improve de organizational dynamics.

Keywords: Learning. Competences. Organizational learning.



1 Introdução

A aprendizagem organizacional se apresenta como uma chave para compreensão do desenvolvimento de competências, e o desenvolvimento de competências, para compreender os processos de aprendizagem organizacional (Takahashi & Fisher, 2009). Para uma organização ter vida longa, precisa ser capaz de sobreviver às inesperadas e rápidas transformações em todos os setores da sociedade, compreendendo as práticas que conduzem à melhoria dos processos organizacionais. É preciso envolver as pessoas e ensiná-las a raciocinar sobre o seu comportamento nesse novo contexto, fazendo com que se tornem mais eficazes, rompendo as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional (Argyris, 2006). A aprendizagem é maior à medida que mais interpretações sejam desenvolvidas e entender as transformações de uma forma dinâmica aumenta o número de alternativas de comportamento potencial da organização (Huber, 1991).

Antes que a empresa seja capaz de tornar-se uma organização que aprende, é preciso que resolva um dilema do aprendizado: melhorar a capacidade de aprendizado dos colaboradores da organização (Argyris, 2006) e potencializar a capacidade de ‘aprender a aprender’, o que corresponde à inteligência da organização (Argyris & Schön, 1978). Para Takahashi e Fisher (2009) o ritmo das mudanças exige uma resposta cada vez mais rápida das organizações sobre sua capacidade de aprendizado, sendo necessário conceber as empresas em termos de processos de aprendizagem além de suas estruturas, técnicas e processos burocráticos. O resultado da aprendizagem organizacional se traduz pela produção de novas competências que melhoram o desempenho das atividades, rotinas ou processos adotados pelas organizações (Takahashi & Fisher, 2009).

Para além dos processos organizacionais, Ramos e Januário (2011) concluem que a aprendizagem organizacional proporciona aos profissionais condições de perceber as mudanças organizacionais a partir de uma perspectiva construtivista, tendo a organização como produto da interação humana. Além disso, a empresa deve estimular a formação e o desenvolvimento pessoal, sendo o fator de maior relevância para a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências (Laruccia, 2011).

Visando contribuir com a temática “a relação entre aprendizagem e o desenvolvimento de competências”, este estudo objetiva realizar um mapeamento sobre a produção científica de artigos com o tema “relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências” no período de 2005 a 2015.

Estudos com essa abordagem tem sido foco de alguns pesquisadores, entretanto, há poucos estudos empíricos com evidências que sustentem essa relação (Takahashi & Fisher, 2009), nesse sentido, a pesquisa analisou de forma mais aprofundada os estudos empíricos realizados nas organizações, observando os principais resultados. A pesquisa contribui ainda para compreensão de como gerir o processo de aprendizagem, observando como os envolvidos podem colaborar para o desenvolvimento de uma base de conhecimento sólida para a organização (Sanchez & Reene, 1997).

Esse estudo justifica-se e coaduna, em relevância teórica, com Huber (1991) que aponta que a aprendizagem organizacional é de uma importância singular. Com poucas exceções, as pesquisas que resultam dessa temática não são assistidas por aqueles que orientam os processos organizacionais nas empresas. Condição essa merecedora de atenção e de ação corretiva. O impacto da relevância de estudos sobre o processo de aprendizagem nas organizações é essencial para a compreensão de como ocorrem as mudanças organizacionais e até mesmo intervir neles (Antonello, 2005).

O presente artigo está estruturado em mais quatro seções, além da introdução: na próxima, apresenta-se uma breve contextualização das abordagens teóricas consideradas neste



estudo; na terceira, apresenta-se o delineamento metodológico, a quarta seção apresenta os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada; e, na quinta, as considerações finais.

2 Aprendizagem organizacional

Contribuindo com o histórico conceitual do tema, Azevedo (2012) descreve que no Brasil a abordagem de Aprendizagem Organizacional visa controlar as mudanças com tecnologias ou ferramentas que buscam: prever mudanças no ambiente, identificar as influências dessas mudanças, buscar estratégias para lidar com as mudanças e desenvolver meios para implementar essas estratégias. Ao longo dos anos 90 a ideia de que a aprendizagem organizacional fosse tratada como fonte principal de vantagem competitiva no futuro, permanece, e ainda vem sendo reforçada (Azevedo, 2012).

Antes que a empresa tenha vantagem competitiva e seja capaz de tornar-se uma organização que aprende, é preciso que resolva um dilema do aprendizado: melhorar a capacidade de aprendizado dos colaboradores da organização (Argyris, 2006). Para Argyris (2006) o aprendizado eficaz não é uma questão de atitudes ou motivações certas, mas sim o produto de como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento. Segundo o mesmo autor, ensinar as pessoas a raciocinar sobre seu comportamento de um modo novo e mais eficaz rompe as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional. O elemento crítico desse processo é o comprometimento pessoal e o senso de identidade desses colaboradores com a empresa e sua missão. Criar novos conhecimentos significa, quase literalmente, recriar a organização e todas as pessoas que a compõem, num processo ininterrupto de auto-renovação pessoal e organizacional. Os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas (Nonaka, 1991).

Senge (1990) infere que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, entretanto, isso é tolhido na maioria das empresas, pois a gestão está voltada mais para o controle do que para a aprendizagem, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência às regras e normas e não por sua capacidade criativa, sua vontade de aprender. O desejo de aprender é criativo e produtivo (Senge, 1990).

Um estudo de cunho teórico (Zampier & Takashi, 2011) constatou que empreendedores são indivíduos com características inovadoras, proativas e com facilidade em identificar novas oportunidades. Esta visão implica um novo olhar por parte das organizações para seus colaboradores, ou seja, a valorização do capital humano, focar as estratégias organizacionais na valorização do profissional com vistas a aperfeiçoar os resultados estratégicos da organização.

A aprendizagem organizacional é mais do que a aquisição e utilização do conhecimento, ela implica sua institucionalização (Patriotta, 2003). A aquisição do conhecimento é o processo pelo qual o conhecimento é obtido e a memória organizacional é formada pelo conhecimento armazenado para uso futuro (Huber, 1991). A criação de novos conhecimentos não é uma simples questão de processamento de informações objetivas, mas sim do aproveitamento dos *insights*, das intuições e dos palpites tácitos e muitas vezes altamente subjetivos dos diferentes colaboradores, de modo a converter esse conhecimento em algo útil para organização (Nonaka, 1991).

Segundo Templeton, Lewis e Snyder (2002) a aprendizagem organizacional é o conjunto de ações (aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação da informação e memória organizacional) dentro da organização que intencionalmente ou não influencia a mudança organizacional positivamente.

Dois erros são cometidos pelas empresas nas tentativas de se transformar em organizações que aprendem: o primeiro, a maioria das pessoas definem o aprendizado como



mera “solução de problemas”, concentrando-se apenas em solucioná-los, entretanto, se faz necessário uma reflexão crítica sobre o seu próprio comportamento, em como isso muitas vezes contribui para criar os problemas da organização. Essa propensão defensiva desses profissionais lança luz para o segundo erro, em que parte-se do princípio que induzir as pessoas a aprender é, sobretudo, uma questão de motivação, então as organizações passam a implementar novas estruturas organizacionais a fim de desenvolver colaboradores motivados e comprometidos (Argyris, 2006).

Argyris (2006) destaca que muitos presumem serem os melhores em aprendizado, mas na verdade não o são; profissionais altamente qualificados, quase sempre são bem sucedidos em suas ações e poucas vezes experimentaram o fracasso, assim, sempre que suas estratégias de aprendizado dão errado, se tornam defensivos, rejeitam as críticas e atribuem a culpa à alguém e a todos, menos a si mesmos, esgotando sua capacidade de aprendizagem quando se é preciso. A questão está em que a eficácia do aprendizado não é simplesmente função do que as pessoas sentem, mas sim como elas raciocinam sobre o seu comportamento. Ensinar as pessoas a raciocinar sobre o seu comportamento de um modo novo e mais eficaz rompe as defesas que bloqueiam o aprendizado organizacional (Argyris, 2006).

Para Huber (1991) a organização aprende por meio das suas próprias experiências, por meio da inspeção e interação com o seu ambiente e, finalmente pela compra da informação, seja pela formação de uma aliança com outra organização que detenha o conhecimento, seja pela contratação de pessoal com domínio da informação desejada. A aprendizagem é maior na medida que mais interpretações sejam desenvolvidas e que mais departamentos ou unidades da organização compreendam a natureza das interpretações oferecidas por outros departamentos ou unidades, ou seja, o desenvolvimento e o compartilhamento de interpretações aumentam o número de alternativas de comportamento potencial da organização.

Huber (1991) esclarece que a aprendizagem organizacional ocorre com a modificação dos comportamentos dos membros e das unidades organizacionais, resultado do processamento das informações. Ainda para efeito de esclarecimento, o autor utiliza os termos informação e conhecimento como sinônimos, e faz uma crítica às pesquisas anteriores que não utilizam ou referenciam resultados de outras pesquisas para embasar a própria.

A visão da aprendizagem organizacional como uma ação social é utilizada devido às suas implicações para a explicação de fenômenos organizacionais e apresenta-se com a seguinte definição: aprendizagem organizacional é o conjunto de ações (aquisição de conhecimento, distribuição de informação, interpretação da informação e memória organizacional) dentro da organização que intencionalmente, ou não, influenciam positivamente as mudanças organizacionais (Templeton, Lewis & Snyder, 2002).

O instrumento proposto por Templeton, Lewis e Snyder (2002), uma medida empiricamente derivada da aprendizagem organizacional, foi dividido em questões referentes aos processos, aos funcionários e à administração da organização. Um constructo multidimensional constituído por oito componentes distintos: (a) sensibilização – grau em que os membros da organização estão cientes das fontes chaves organizacionais de informação e sua aplicabilidade para as áreas problemáticas existentes; (b) comunicação - grau de comunicação existente entre os membros da organização; (c) avaliação de desempenho - a comparação do desempenho relacionado aos processos e com os resultados da organização e suas metas; (d) cultivo intelectual - o desenvolvimento da experiência, competência e habilidade entre os funcionários existentes; (e) adaptação ambiental - itens relacionados à tecnologia referentes a respostas organizacionais ao ambiente de mudança; (f) aprendizagem social - medida em que os membros da organização aprendem por meio dos canais sociais sobre preocupações organizacionais; (g) gestão do capital intelectual - medida em que a



organização gerencia o conhecimento, habilidade e outro capital intelectual para ganho estratégico de longo prazo; e (h) esforço organizacional - medida em que a organização capitaliza os conhecimentos, práticas e capacidades internas de outras organizações. Para os autores, o instrumento de medida dos processos de aprendizagem organizacional apoiado nas quatro dimensões apresentadas por Huber (1991) favorece a coleta, análise e interpretação dos dados da pesquisa organizacional. Destacam ainda a importância do instrumento porque: (1) o conceito de aprendizagem organizacional é um paradigma para o pensamento organizacional; (2) sem uma medida é difícil avaliar a extensão da aprendizagem organizacional nas organizações; (3) melhorar a compreensão da aprendizagem organizacional é importante para a gestão; e (4) pesquisas empíricas em aprendizagem organizacional irá beneficiar os meios de medir o conceito.

Para Takahashi e Fisher (2009) a aprendizagem organizacional se traduz pela produção de novos conhecimentos para melhorar o desempenho de uma atividade, rotina ou processo adotado por determinada organização. O resultado dessa aprendizagem se traduz pela produção de novas competências que melhoram o desempenho dos processos organizacionais.

Antonello e Godoy (2010) levantam quatro questões importantes em seu estudo, a primeira que trata sobre os níveis de aprendizagem e a possibilidade de considerar a aprendizagem explicitamente como fenômeno interpessoal; a segunda sobre a relação de aprendizagem organizacional e desempenho em nível de grupo ou organização; a terceira trata da separação entre noção de aprendizagem de mudança organizacional; e por último a quarta questão que aborda a natureza processual da aprendizagem. Conclui que aprender se torna ato reflexivo, por meio de olhar os sistemas por seus atos passados e os planos futuros.

Para explicar esse processo Bontis, Crossan e Hulland, (2002) apresentam o modelo SLAM (*Strategic Learning Assessment Map*), que é composto por cinco construtos agrupados em duas categorias: (1) três estoques de aprendizagem (a) individual: que envolve os processos de intuição e interpretação e considera o ambiente externo, (b) grupal: diz respeito ao processo de compartilhamento das interpretações individuais, a fim de torná-la comum entre o grupo com base no diálogo, e (c) organizacional: a incorporação da aprendizagem na empresa; e (2) dois fluxos de aprendizagem (d) *feedforward*: está relacionado a capacidade do indivíduo de alimentar a aprendizagem do grupo e aprendizagem no nível organizacional, e (e) *feedback*: que envolve a capacidade e a forma por meio da qual a aprendizagem no nível organizacional afeta a aprendizagem individual do grupo.

Nesse sentido, a aprendizagem organizacional se apresenta como uma chave para compreensão do desenvolvimento de competências e o desenvolvimento de competências auxilia na compreensão dos processos de aprendizagem organizacional (Takahashi & Fisher 2009).

2.1 Processos de aprendizagem organizacional

Para Takahashi e Fisher (2009) o ritmo das mudanças no ambiente dos negócios exige uma resposta cada vez mais rápido das organizações sobre sua capacidade de aprendizado. A aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um processo de renovação estratégica em que o esforço de pesquisa estaria em entender como o estoque de conhecimento muda ao longo do tempo. Destaca-se ainda, a importância do compartilhamento da visão para o desenvolvimento de habilidade de interpretar estrategicamente as informações obtidas no ambiente externo (Bontis, Crossan & Hulland, 2002).

Fleury (1995) destaca que o conhecimento operacional deve estar associado ao conhecimento conceitual. Para que essa dinâmica aconteça o processo de aprendizagem



operacional e conceitual precisa ocorrer em todos os níveis da organização. De tal forma, o valor da contribuição de qualquer pessoa é determinado menos por sua posição na hierarquia organizacional do que pela importância da informação com que contribui para o sistema de criação de conhecimento (Nonaka, 1991). Compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e a sua expressão ou seu mascaramento por meio de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização (Fleury, 1995).

Para gerar uma dinâmica de aprendizagem na organização, Fleury (1995) apresenta um protocolo que contribui para desenvolver os processos de aprendizagem na organização: (1) processo de inovação e de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações; (2) processo de aprendizagem partilhado por todos; (3) o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais que gere um desenvolvimento para ambos; (4) a fluência horizontal e vertical da comunicação visando a criação de competências interdisciplinares; e (5) o desenvolvimento de uma visão sistêmica e dinâmica da organização.

A aprendizagem é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas passem a ser realizadas de maneira mais eficaz e efetiva (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Isso porque, como destaca os mesmos autores os processos de aprendizagem são intrinsecamente social.

Agregado a visão dinâmica desse processo, na aprendizagem interorganizacional as contribuições dos conhecimentos de outras organizações podem ser um veículo para um novo aprendizado organizacional, ajudando as empresas a reconhecer rotinas disfuncionais e evitando pontos cegos estratégicos. A compreensão dos processos, tanto na produção como na gestão, é a chave para melhoria destes, em suma, uma organização não pode melhorar o que faz se não entende (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Sob esse prisma Takahashi e Fisher (2009) define que a competência está relacionada à capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos e não apenas à manutenção de uma vasta gama de conhecimentos e habilidades.

Fleury e Fleury (2003) destacam também que a formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte, permitindo o sistemático refinamento e reformulação da estratégia competitiva. A interação entre a estratégia e as competências da organização são os principais objetivos dos processos de aprendizagem.

2.2 Competências nos processos de aprendizagem

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as organizações crescem como uma árvore, cresce a partir de suas raízes, os principais produtos são nutridos por competências e geram unidades de negócio cujo frutos são os produtos finais. Mills *et al.* (2002) descrevem competência como sendo uma forma de estruturar o quão bem (ou não) a empresa executa suas atividades.

Para desenvolver as competências em uma organização é necessário entender o percurso da aprendizagem individual, para aprendizagem em grupo e para aprendizagem na organização, entendendo que o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional (Senge, 1990). A aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança provocada por estímulos diversos, que pode ou não manifestar-se em mudança da pessoa (Prahalad & Hamel, 1990).

O processo de aprendizagem em nível organizacional se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais. É por meio dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de



negócio (Fleury & Fleury, 2001). A chave para o aprendizado está na capacidade de refletir criticamente sobre as práticas organizacionais e com base nisso formatar novas competências (Marcon, 2007).

As competências estão em diferentes níveis organizacionais: (1) níveis estratégicos – dimensão corporativa); (2) funcional – dimensão das áreas ou grupos da empresa e; (3) gerencial – dimensão da atividade gerencial (Ruas, 2005). Uma rede de conhecimento é necessária para a constituição da competência da organização. As competências organizacionais somente se materializam por meio das pessoas e suas competências, que por sua vez resultam na aprendizagem coletiva da organização.

Empresas com uma capacidade dinâmica bem desenvolvida estão cientes da necessidade de questionar e adaptar suas competências em todo o tempo (Mills *et al.*, 2002). Por esse viés pode ser pensada como uma variável ao invés de um atributo, ou seja, é algo que uma empresa tem para desempenhar determinada atividade que lhe dá vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A identificação dos recursos e competências importantes para empresa podem contribuir para o seu gerenciamento, desenvolvimento e obtenção de valor (Bontis, Crossan & Hulland, 2002). Entender a trajetória de formação e desenvolvimento de competências, sejam elas individuais ou organizacionais, significa desvendar os segredos de um processo de transformação (Becker & Ruas, 2005).

Mills *et al.* (2002) esclarecem que a capacidade dinâmica é a competência que determina a adaptação de todas as competências ou atividades ao longo do tempo. Empresas com essa capacidade dinâmica bem desenvolvida estão cientes da necessidade de questionar e adaptar as suas competências. Acrescenta ainda, que não é fácil, pois os seres humanos em geral gostam de relaxar, para operar em sua "zona de conforto". Para tanto, os mesmos autores dão algumas definições das categorias de competências, aconselhando a olhar a sombra de uma capacidade dinâmica, como sendo recursos importantes para a mudança, quais sejam: valor, sustentabilidade e versatilidade.

As categorias de competência se apresentam como: (1) competência central – refere-se a atividade de alta competência em uma empresa, que são fundamentais para sua sobrevivência e centrais em sua estratégia; (2) competência distintiva – competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas; (3) competências organizacionais ou das unidades de negócios – competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócio da empresa; (4) competências de suporte – atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências; (5) capacidades dinâmicas – capacidade de uma empresa adaptar suas competências ao longo do tempo (Mills *et al.*, 2002).

Teece; Pisano e Shuen (1997) afirmam que as competências das empresas são reconhecidas nos processos gerenciais que dão suporte à atividade produtiva. Uma competência coletiva manifestada em grupos de trabalho representa mais do que a simples soma das competências de seus membros, há uma sinergia entre as competências individuais e as interações sociais existentes no grupo que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização (Zarifian, 1999).

Sob essa perspectiva Le Betorf (1999) considera que a dinâmica da competência se ativa em três dimensões: (1) dimensão dos recursos disponíveis – conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas e comportamentais que ele pode mobilizar para agir; (2) dimensão da ação e dos resultados – a prática profissional e o desempenho; (3) dimensão da reflexividade – o distanciamento em relação às dimensões anteriores para uma melhor tomada de consciência de suas práticas.

Neste mesmo viés, Spencer e Spencer (1993) destacam que as competências organizacionais se desdobram em competências coletivas e individuais e “referem-se as



características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”. Os autores investigaram quais competências de desempenho superior estavam sendo utilizadas em mais de 200 postos de trabalho diferentes. Seus resultados mostram que o melhor desempenho no trabalho é normalmente resultado de conjuntos específicos de competências combinadas de uma forma particular que mobilizam as demais dimensões organizacionais.

3 Delineamento metodológico

Nesta seção serão abordados os delineamentos metodológicos adotados na pesquisa, em especial, destacando o tipo de estudo realizado, sua natureza, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise e interpretação de dados.

Quanto aos objetivos, o estudo se caracteriza como exploratório, pois de acordo com Gil (2008), possui como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema, sem a pretensão de descrevê-lo em profundidade. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, uma vez que realiza levantamento de informações que foram previamente elaboradas e publicadas, conforme destaca Santos (1999).

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março a maio de 2015, por meio de estudos que apresentassem a relação entre aprendizagem e o desenvolvimento de competências. O foco da pesquisa se concentrou em estudos teóricos e empíricos, publicados em periódicos nacionais, no período de 2005 a 2015. A busca foi realizada dentre os apresentados pelo WebQualis da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – da área de Administração, avaliados com conceitos B2 ou superior, no ano de 2015. Foram excluídos os da área de Turismo e também aqueles que não tinham relação direta com o tema “aprendizagem relacionada com o desenvolvimento de competências”. Destaca-se ainda que, para um melhor aprofundamento teórico, realizou-se uma busca no Sistema Banco de Teses da Capes, de teses e dissertações relacionadas com a temática deste estudo, considerando o mesmo período para a busca dos artigos, 2005 a 2015.

O número total de periódicos pesquisados foi de 189, destes, 138 foram eliminados por não apresentar artigos relacionados ao tema, restando 29 periódicos para consulta. A Tabela 1 apresenta um resumo da análise.

Tabela 1

Quadro Resumo

Análises	Estratos	Quantidade
Artigos selecionados (a)	A2	30
	B1	34
	TOTAL	64
Periódicos com artigos selecionados	A2	13
	B1	16
	TOTAL	29
Periódicos sem artigos (b)	B1	22
	TOTAL	22
*Periódicos eliminados por falta de relação (c)	A1	6
	A2	38
	B1	94
	TOTAL	138
Total Geral de Análise (a+b+c)	TOTAL	189

Por meio das buscas, localizaram-se 64 artigos, sendo 30 com estrato A2 e 34 com estrato B1. Esclarece-se que foi realizada a leitura de todos os artigos selecionados a fim de



identificar se de fato possuíam relação com o objeto de análise. A Tabela 2 apresenta a relação de periódicos utilizados no estudo.

Tabela 2

Periódicos utilizados

TÍTULO	ESTRATO
BAR. Brazilian Administration Review	A2
BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)	A2
BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)	A2
Gestão & Produção	A2
Organizações & Sociedade (Online)	A2
RAC Eletrônica	A2
RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)	A2
RAE Eletrônica (Online)	A2
RAE - Revista de Administração de Empresas	A2
RAUSP-e (São Paulo)	A2
Revista de Administração Contemporânea	A2
Revista de Administração (FEA-USP)	A2
Revista de Administração (São Paulo. Online)	A2
Subtotal	13
Base (São Leopoldo. Online)	B1
Base (UNISINOS)	B1
Cadernos EBAPE.BR (FGV)	B1
Ciência da Informação (Online)	B1
Faces: Revista de Administração (Belo Horizonte. Online)	B1
Gestão & Regionalidade	B1
Gestão & Regionalidade (Online)	B1
Perspectivas em Ciência da Informação (Online)	B1
RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online)	B1
REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre. Online)	B1
Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online)	B1
Revista Contemporânea de Contabilidade	B1
Revista Contemporânea de Contabilidade (UFSC)	B1
Revista de administração da Unimep	B1
Revista de Ciências da Administração	B1
Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC)	B1
Subtotal	16

Para a composição dos artigos utilizados no estudo realizou-se a busca em títulos, resumos e palavras-chave, considerando: (1) Aprendizagem (variâncias: conhecimento organizacional; organizational learning; aprendizagem organizacional); (2) Processos de Aprendizagem Organizacional: (variâncias: organizational learning processes); (3) Competência: (variâncias: competências, capacidade dinâmica; dynamic capabilities; capital intangível; ativos intangíveis).

As dimensões de análise dos artigos foram: focos de investigação (título, tema, objetivo e palavras-chaves); tipo de pesquisa; principais achados e resultados; dados de contexto (periódicos, centro acadêmico mais produtivo, ano da publicação).

As informações foram registradas em planilha Excel para uma melhor visualização dos dados. Os principais achados e resultados são apresentados dando ênfase aos estudos empíricos e como ocorre na prática a relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências.



4 Análise dos dados e resultados

Nesta seção apresenta-se a descrição dos dados analisados divididos em quatro tópicos, à saber: (1) Focos de investigação; (2) Tipos de pesquisa; (3) Principais achados e resultados e (4) Dados de contexto (autores, periódicos, centro acadêmico mais produtivo, ano da publicação).

4.1 Focos de investigação

O foco da pesquisa foi identificado considerando-se os seguintes aspectos: título do artigo, tema, objetivo e palavras-chave. Inicialmente apresenta-se, na Tabela 3, o número de publicações por ano do período pesquisado, destacando-se um número acentuado no volume de pesquisas no ano de 2009.

Tabela 3

Número de artigos publicados por ano

Ano	Nº de artigos
2005	8
2006	7
2007	6
2008	4
2009	13
2010	2
2011	7
2012	2
2013	7
2014	6
2015	2

Na tabela 4 apresentam-se as categorias temáticas centrais que emergiram da análise dos artigos.

Tabela 4

Categorias temáticas centrais

Categorias	Descrição	Qtdd.
Abordagem conceitual de aprendizagem e competências	Congregam estudos que tratam de construir conceitos e referências nos temas que abordam a relação de aprendizagem e o desenvolvimento de competências	9
Agenda de pesquisa: aprendizagem e competências	O artigo verifica a agenda de pesquisa atual sobre três construtos: confiança, aprendizagem e conhecimento, estabelecida por diversas publicações em periódicos internacionais (101 periódicos).	1
Ativos Intangíveis	Compreende estudos que investigam a mobilização dos recursos nos processos de aprendizagem	3
Estratégias de aprendizagem e desenvolvimento de competências	Estudos que analisam as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências sob a ótica da aprendizagem	5
Modelos de gestão de aprendizagem e competências	Artigos que analisam os aspectos organizacionais que envolvem modelos de aprendizagem e competências	3
Perspectiva sociológica da aprendizagem e competências	Compreendem estudos que abordam os processos de aprendizagem e competências em um contexto social	3
Processo ensino-aprendizagem	Apresentam artigos sobre o impacto das universidades corporativas nas organizações	2
Processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências	Estudos que abordam as relações existentes entre os processos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências	39



A partir da Tabela 4 é possível observar que 39 (60,94%) dos artigos preocuparam-se em abordar as relações existentes entre os processos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências.

4.2 Tipos de pesquisa

Buscando compreender quais os tipos de pesquisa – declarados ou não – que orientaram as pesquisas que tratam do tema a relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências, construiu-se a Tabela 5.

Tabela 5

Tipos de pesquisa

Abordagem	Qualitativa	24
	Quantitativa	3
	Quali-Quanti	2
Natureza da Pesquisa	Exploratória	6
	Explicativa	6
	Descritiva	6
	Interpretativa	2
	Exploratória e descritiva	2
Método de investigação	Estudo multi-caso	7
	Estudo de caso único	19
	Estatística de regressão	1
	Análise de equações estruturais multigrupos	1
	Metatriangulação	1
	Trabalhos de revisão	5

Dos 64 artigos analisados 29 apontaram a abordagem adotada no estudo, predominando a pesquisa qualitativa com 24 artigos. Apesar de se identificar a abordagem pela leitura dos procedimentos metodológicos dos artigos que não apresentaram, os pesquisadores optaram por não indicar para não incorrer em erro.

Quanto a natureza da pesquisa, percebeu-se uma distribuição semelhante entre as pesquisas exploratórias, explicativas e descritivas, com seis artigos em cada uma delas. Além de 2 artigos de natureza interpretativa e dois exploratória-descritiva.

O tipo de estudo de caso único predominou nas escolhas como método de investigação, com 19 artigos. Já o tipo de estudos de multi-caso somou 7 artigos.

4.3 Principais achados e resultados

Esta seção sistematiza os principais achados e resultados dos artigos analisados fazendo uma confluência com as principais categorias temáticas já apresentadas. Apresenta-se ainda uma análise sobre a coerência ou não dos objetivos apresentados e seus principais achados e resultados.

Os estudos que tratam de construir conceitos e referências nos temas que abordam a relação de aprendizagem e o desenvolvimento de competências apresentam uma constante em seus resultados destacando uma produção dispersa, isso reflete um desafio na tentativa de construir referências capazes de contribuir para o aprofundamento do tema.

Dos 9 artigos que tratam da abordagem conceitual de aprendizagem e competências, 1 apresenta um contraste teórico em relação ao modelo de competências, apontando que o processo de aprendizagem fica transferido ao trabalhador, impondo-lhe a obrigação de



desenvolver competências para se manter na organização, ou seja, reflete que as duas variáveis não podem ser tratadas como complementares.

Um artigo contempla a verificação da agenda de pesquisa atual sobre três construtos: confiança, aprendizagem e conhecimento, estabelecida por diversas publicações em periódicos internacionais e resulta na comprovação da importância dos temas, independentes ou relacionados, e como estes contribuem para uma melhor velocidade, flexibilidade e agilidade em competitividade frente as variações do ambiente. Importante observar que este artigo trata do tema conhecimento como competência.

Os artigos que compreendem estudos que investigam a mobilização dos recursos nos processos de aprendizagem demonstraram perfeita coerência no alinhamento entre seus objetivos e seus resultados.

Estudos que analisam as articulações entre as estratégias e o desenvolvimento de competências sob a ótica da aprendizagem apontam resultados que sinalizam como a aplicação de estratégias organizacionais pode gerar necessidades de desenvolvimento de novas competências determinando a forma como os indivíduos pensam, alteram e aplicam seus conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho por meio da utilização de novas tecnologias de informação e comunicação. Os resultados facilitam o entendimento de como ocorre a aprendizagem nesse contexto.

Artigos que analisam os aspectos organizacionais que envolvem modelos de aprendizagem e competências coadunam entre seus objetivos e resultados, destacando-se as práticas de gestão de pessoas que contribuem no desenvolvimento das capacidades individuais e a interação dessas no conjunto da empresa promovendo melhorias.

Os achados nos estudos que abordam os processos de aprendizagem e competências em um contexto social trazem reflexões de que a aprendizagem não é um fenômeno individual, mas coletivo, assim como formador das organizações e que ocorre em um contexto de participação social.

O impacto das universidades corporativas nas organizações foi relatado em dois artigos coerentes em seus objetivos e resultados, demonstrando uma relação positiva entre a universidade corporativa e aprendizagem organizacional. Importante destaque é que as organizações, para acompanhar os desafios de mercado, investem nas Universidades Corporativas como processo dinâmico para atender à necessidade de capacitação de pessoas que atuam nos diferentes setores e em distintas áreas de atividades no mercado de trabalho.

Por fim, a última categoria, com 39 artigos, que abordam os processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências, evidenciando as relações existentes entre os processos de aprendizagem e o desenvolvimento de competências. Os resultados sugerem que à medida que a empresa acumula experiência, ganha capacidade relacional, desenvolve competências que influenciam positivamente o estabelecimento de novas rotinas e práticas. Um dos artigos confirmou que o resultado da aprendizagem organizacional é a aquisição de uma competência que representa esse processo, que tais competências podem ser desenvolvidas e que os processos de aprendizagem ocorrem por meio de profundas mudanças e pela institucionalização do conhecimento nas práticas organizacionais.

4.4 Dados de contexto

Nesta seção apresenta-se a análise dos dados dos pesquisadores, destacando-se os periódicos, centros acadêmicos mais produtivos, ano da publicação. A Tabela 6 sintetiza os dados.



Tabela 6

Periódicos e ano de publicação

Periódicos	Quantidade de artigos	Ano de publicação
RAE-eletrônica	2	2006
	1	2007
	1	2008
	3	2009
	1	2013
	1	2014
Organizações & Sociedade	3	2005
	1	2012
	1	2013
RAC Eletrônica	2	2005
	3	2006
	2	2007
	1	2008
	1	2009
Revista de Administração	1	2008
	2	2009
BAR	1	2013
	2	2014
Gestão e Produção	1	2011
Revista Eletrônica de Administração	1	2005
	1	2011
	1	2012
	1	2013
	1	2015
Cadernos EBAPE	1	2005
	1	2006
	2	2009
	1	2010
	1	2011
	1	2014
Revistas de Ciências da Administração	1	2011
Revista de Administração da Unimep	1	2006
	2	2011
	1	2014
Revista de Administração Mackenzie	1	2007
	1	2008
	1	2013
Revista de Administração e Inovação	1	2013
Revista de Administração FACES Journal	1	2007
	2	2009
	1	2011
Rev. de Administração e Contabilidade da Unisinos-Base	1	2010
Perspectivas em Ciência da Informação	1	2009
	1	2014
Gestão e Regionalidade	1	2005
	1	2015
Ciência da Informação	2	2009
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	1	2007
Revista Contemporânea de Contabilidade	1	2013

A análise possibilitou identificar os periódicos que tiveram um maior volume nas publicações com a temática objeto do estudo, percebeu-se que, conforme já apresentado, há uma grande concentração de artigos nas revistas vinculadas a ANPAD.



A Tabela 7 apresenta os centros acadêmicos mais produtivos no tema de estudo.

Tabela 7

Centros acadêmicos e sua produção

Centro acadêmico	Quantidade
Universidade de Brasília	6
Universidade Presbiteriana Mackenzie	5
Unisinos	3
Universidade Federal do Espírito Santo	2

Percebe-se uma concentração de artigos na Universidade de Brasília que é sede de Programa de mestrado e doutorado em administração com nota 5 pela CAPES (2015).

5 Considerações finais

Desenvolveu-se este estudo buscando realizar um mapeamento sobre a produção científica de artigos com o tema “relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências” no período de 2005 a 2015.

Identificou-se 9 categorias temáticas centrais do estudo, que foram: abordagem conceitual de aprendizagem e competências; agenda de pesquisa: aprendizagem e competências; ativos intangíveis; estratégias de aprendizagem e desenvolvimento de competências; modelos de gestão de aprendizagem e competências; perspectiva sociológica da aprendizagem e competências; processo ensino-aprendizagem; e processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências. Com base nestas categorias buscou-se fazer uma análise de coerência entre os objetivos declarados e os principais achados e resultados, que demonstrou, com raras exceções que os artigos apresentaram uma perfeita congruência equitativa entre eles.

Constatou-se que os estudos se dividem em revisões teóricas, ensaios teóricos e trabalhos empíricos, com uma leve predominância nos estudos empíricos, o que explica uma tendência em comprovar os modelos apresentados na literatura. Os principais achados e resultados destacam que existe uma relação forte entre as duas variáveis e que ao compreender como os processos de aprendizagem se relacionam com o desenvolvimento das competências promove-se um novo olhar para a gestão das competências com vistas ao melhoramento da dinâmica organizacional.

O estudo pode contribuir para a compreensão, na prática, da relação entre competências gerenciais e aprendizagem organizacional. Para, além disso, contribui para que gestores compreendam melhor essa relação aplicando-as mais efetivamente.

Referências

- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2006) Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. *Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro, Ed. Campus/Elsevier, p. 51-76.
- Antonello, C. S. (2005) A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: Ruas *et al.* (Orgs.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.



- Antonello, C. S. & Godoy, A. S. (2010) A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332.
- Azevedo, D. (2012) Tensões e extensões da aprendizagem organizacional – possíveis questões epistemológicas. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 36.
- Becker, G. V. & Ruas, R. L. (2005) Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Brasília, DF, Brasil.
- Bontis, N.; Crossan, M. M. & Hulland, J. (2002) Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Chiesa, V. & Barbeschi, M. (1994) Technology strategy in competence-based competition. In: Hamel, G. & Heene, A (Org.). *Competence-based competition*. England: John Wiley & Sons.
- Drejer, A. (2000) Organizational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220.
- Fernandes, B; Mills, J & Fleury, M. T. (2005) Resources that drive performance: an empirical investigation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 340-354.
- Fernandes, B. H. R.; Fleury, M. T. L. & Mills, J. F. (2006) Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4).
- Fleury, M. T. L. (1995) Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, 30(3), 5-11.
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001) Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 183-196.
- Fleury, A. C. C & Fleury, M. T. L. (2003) Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão e Produção*, 10(2), 129-144.
- Gil, Antonio Carlos. (2008) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Huber, G. P. (1991) Organizational learning: the contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1).
- Laruccia, M. (2011) Impacto da Universidade Corporativa nas organizações. *Revista de Administração da Unimep*, 9(1), 146-163.
- Le Boterf, G. (1999) *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organization.
- Lynn, G.; Reilly, R. & Akgun, A. (2000) Knowledge management in new product teams: practices and outcomes. *IEEE Trans. Eng. Manage.*, 47(2), 221-231.
- Marcon, C. E. (2007) *Competências gerenciais e suas contribuições no processo de aprendizagem organizacional: um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Gestão Social e Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.



- Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M. & Richards, H. (2002) *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nonaka, I. (2001) A empresa criadora de conhecimento. In: *Gestão do Conhecimento: on knowledge management*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus.
- Patriotta, G. (2003) *Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge*. United States: Oxford University Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ramos, F. & Januário, S. S. (2011) Aprendizagem organizacional e gestão baseada em competências: uma abordagem epistemológica. *Revista de Administração da Unimep*, 9(2), 24-44.
- Ruas, R. (2005) Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R.; Antonello, C. S. & Boff, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Sanchez, R. & Heene, (1997) *A. Strategic learning and knowledge management*. New York, John Wiley & Sons Inc.
- Santos, A. R. (1999) *Metodologia científica: a construção do conhecimento* (2. ed.). Rio de Janeiro: DP&A.
- Senge, P. M. (1990) *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*. London: Sage Publications.
- Takahashi, A. R. W. & Fisher, A. L. (2009) Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de caso. *Revista de Administração*, 44(4), 327-341.
- Takahashi, A. R. W. & Fisher, A. L. (2008) Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências organizacionais: proposta metodológica para exploração conceitual e empírica. *V Encontro de Estudos Organizacionais EnEO*.
- Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Templeton, G. F.; Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002) Development of a measure for the Organizational Learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2).
- Turner, D. & Crawford, M. (1994) Managing current and future competitive performance: the role of competence. In: Hamel, G. & Heene, A. *Competence-based competition*. England: John Wiley & Sons.
- Vasconcelos, I. F. G. & Mascarenhas, A. O. (2007) *Organizações em aprendizagem*. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson Learning.
- Zampier, M. A. & Takahashi, A. R. W. (2011) Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cad. EBAPE.BR*, 9(n. spe1), 564-585.
- Zarifian, P. (1999) *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Liaisons.
- Weick, K. E. (1991) The non-traditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 116-124.