

## COMPETÊNCIA E APRENDIZAGEM

### **Almiralva Ferraz Gomes**

Doutora em Administração (UFLA). Mestre em Administração (UFBA). Professora Titular da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: almiralva@gmail.com

### **Aline Záide Pinheiro Matos Santos**

Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Bolsista de Iniciação Científica (CNPq/PIBIC/UESB). E-mail: zaidealine@gmail.com

### **Beatriz Rodrigues Silva Bockorni**

Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: beatrizrsbockorni@gmail.com

### **Kelliane de Jesus Nascimento**

Graduanda em Administração pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. Bolsista de Iniciação Científica (FAPESB). E-mail: kellianeadmnaissance@gmail.com

### **Simone Andrade Teixeira**

Doutora em Estudos Interdisciplinares Sobre Mulheres, Gênero e Feminismo (UFBA). Professora Titular do DCN da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). E-mail: mone.enf@hotmail.com

## RESUMO

A necessidade de se adaptar e acompanhar as mudanças constantes de um mundo globalizado e competitivo nos faz pensar e discutir o processo de competência e aprendizagem, pois se apresentam como importantes diferenciais tanto nas relações pessoais, quanto organizacionais. Ademais, integram-se de tal maneira que as organizações já vêm pensando em novas formas e modelos de gestão que possibilitem uma interação entre competências individuais e organizacionais capazes de gerar benefícios para ambas as partes. Porém, a efetividade desse processo ainda enfrenta dificuldades e desafios. Dessa forma, o presente artigo, a partir de uma pesquisa bibliográfica, objetiva propor um debate em torno de competência e aprendizagem e como tais elementos influenciam e são influenciados no e pelo ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Aprendizagem; Competência; Conhecimento; Gestão.

## ABSTRACT

The need to adapt and follow the constant changes of a globalized and competitive world makes us think and discuss the process of competence and learning, as they present themselves as important differentials in both personal and organizational relationships. Furthermore, they are integrated in such a way that organizations are already thinking about new forms and management models that allow interaction between individual and organizational competencies capable of generating benefits for both parties. However, the effectiveness of this process still faces difficulties and challenges. Thus, this article, based on a literature search, aims to propose a debate around competence and learning and how these elements influence and are influenced in and by the organizational environment.

**Keywords:** Competence; Knowledge; Learning; Management.

## 1. INTRODUÇÃO

A atualidade é marcada por uma sociedade globalizada e um mercado competitivo que vem enfrentando diferentes desafios, sejam de ordem social, econômica ou política, que estão exigindo cada vez mais o desenvolvimento de diferentes competências, tanto individuais quanto organizacionais, para que se obtenha um melhor desempenho nas relações pessoais e empresariais. Tal desempenho envolve a noção de competência e, por sua vez, de aprendizagem. A aprendizagem é um processo de mudanças gerada por diferentes estímulos que podem ou não modificar o comportamento das pessoas. O processo de aprendizagem é apresentado em três níveis, o individual, por meio de emoções positivas e negativas, o de grupo, por meio da partilha individual e o organizacional, a partir de interações de indivíduos em grupos (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002). Já a competência é considerada como um conjunto de aprendizagem capaz de agir, integrar e mobilizar habilidades e conhecimentos (FLEURY; FLEURY, 2001), ou seja, uma competência só é obtida a partir do desenvolvimento de uma ação. No entanto, apesar da necessidade e exigência de que se desenvolvam competências, nem sempre os espaços de interação são adequados para o desenvolvimento de aprendizagem e, por conseguinte, de competências.

O processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências se apresenta como um importante aliado das organizações, ao gerar diferenciais às empresas. Tais processos podem se dar em ambientes de troca mútua onde o funcionário contribui com suas competências para atuação e desenvolvimento de sua atividade dentro da organização, ao tempo em que está em um espaço de constante interação que pode proporcionar a capacidade de aprendizagem e levar ao desenvolvimento de novas competências. Para que isso ocorra, é necessário que o ambiente seja adequado, por isso, a gestão por ou de competência se manifesta como uma importante aliada, pois funciona como uma ferramenta de gestão de pessoas que integra os interesses da organização com os interesses individuais buscando uma forma de equilibrar essa relação de maneira que se obtenha um espaço propício de atuação, visando não apenas os ganhos financeiros mas também os intelectuais, ao objetivar a disseminação de conhecimento.

Diante do exposto, o presente artigo objetiva propor um debate em torno de competência e aprendizagem e como tais elementos influenciam e são influenciados no e pelo ambiente organizacional, a partir de uma pesquisa bibliográfica. Para que se alcance o objetivo proposto, o trabalho está dividido em quatro partes. A primeira consiste nesta introdução. A segunda aborda os conceitos de competência e aprendizagem. A terceira trata da gestão por e de competência e a quarta e última parte se concentra nas considerações finais deste estudo.

## 2. COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM

A palavra competência é composta das expressões *com* e *petere*, derivadas do latim, significando pedir, ou buscar, junto com os outros. Algumas derivações próximas são *competitio* e *competentia*, que significam acordo quanto a rivalidade e proporção, respectivamente. A associação de competência com capacidade leva a *capacitas*, ou seja, a possibilidade de conter alguma coisa, de aprender algo. Tais características sempre estão presentes na ideia de competência (MACHADO, 2006). Daí vem a estreita relação entre

competência e aprendizagem. Deste modo, este trabalho irá, inicialmente, discutir o conceito de competência e suas repercussões e, posteriormente, de aprendizagem e seus desdobramentos.

O conceito de competência não é recente. Na verdade, constitui uma ideia consideravelmente antiga, porém (re-)conceituada e (re-)valorizada, no presente, em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências não se limitam a um mero estoque de conhecimentos técnicos e empíricos que são detidos pelos indivíduos ou pela tarefa que exercem. Em outros termos, a competência diz respeito a inteligência e a prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam, conforme a complexidade das situações aumenta. Dessa forma, a competência é um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutrido pela aprendizagem, formação e sistema de avaliação. Mais especificamente, é considerada um saber agir, responsável, que implica em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado, agregando valor econômico e social ao indivíduo. Trata-se, portanto, de um saber agir responsável que implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades dentro de um contexto profissional determinado, agregando valor social e econômico ao indivíduo. As competências podem ser divididas em três grandes grupos: (1) competências pessoais ou individuais; (2) competências organizacionais ou essenciais e; (3) competências dos países, que se refere aos sistemas educacionais e a formação de competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

A expressão competência individual tem ganhado diversas definições. A inexistência de um consenso quanto ao seu conceito, além de divergências de caráter filosófico e ideológico, pode também ser atribuída à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento. As competências individuais, segundo Fleury e Fleury (2001), não são um estado do indivíduo, ou seja, não se reduzem ao conhecimento adquirido ou a um know-how específico, pois sempre são contextualizados. Desse modo, conhecimentos e know-how só se tornam competências ao serem comunicados e trocados, ou seja, colocados em prática. Fleury e Fleury (2001) apontam três grupos nos quais podem ser categorizadas as competências individuais exigidas dos profissionais: competências de negócio, competências técnico-profissionais e competências sociais.

As competências de negócio referem-se as competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, com os clientes e competidores e com o ambiente político e social. As competências técnico-profissionais são aquelas específicas para determinada ocupação ou atividade, portanto, estão relacionadas à detenção de informações e conhecimentos técnicos relativos a área de atuação. As competências sociais relacionam-se às competências necessárias para interagir com as pessoas, com destaque para aspectos como capacidade de comunicar-se, negociar e trabalhar em equipe.

No segundo grupo identificado por Fleury e Fleury (2001), competências organizacionais ou essenciais, Zarifian (2001) destaca que o enfrentamento do atual ambiente dos negócios depende de: competências sobre processos (conhecimento sobre o processo de trabalho); competências técnicas (conhecimento específico sobre o trabalho que deve ser realizado); competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (saber aliar a competência técnica à capacidade de identificar os

impactos de sua aplicação sobre a satisfação dos consumidores finais); competências sociais (saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Em se tratando das competências sociais, é possível identificar três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

As competências organizacionais essenciais pressupõem então aspectos como a definição de uma clara aspiração estratégica, a identificação das competências organizacionais disponíveis e a formalização de um processo de aprendizagem organizacional, pelo qual a organização possa identificar e realizar mudanças qualitativas desejáveis, envolvendo, para tal, outro tipo de competência: as individuais.

De fato, uma questão-chave que emerge, ao se trabalhar com competências organizacionais, refere-se justamente à capacidade de a organização identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional.

Para Ruas (2001), a noção de competência é uma forma de repensar as interações entre as pessoas, os seus saberes e as capacidades que possuem, as organizações das quais fazem parte, no campo dos processos de trabalho essenciais, e os processos relacionais. Dessa forma, o que caracteriza a competência é a aplicação ou atualização daquilo que se conhece em um contexto específico, ou seja, a competência se constrói na ação e não existe antes dela. Le Boterf (2003) reforça tal noção ao afirmar que a competência só existe quando é traduzida no saber ser e no saber mobilizar, ao mobilizar conhecimento nos diferentes contextos.

As competências podem ser classificadas de diversas formas. Contudo, a classificação mais conhecida é a da escola francesa, que leva em conta três pontos: (1) saber (os saberes técnicos e científicos); (2) saber fazer (que corresponde as habilidades, tais como a capacidade de tomar decisões rápidas); (3) saber ser (que corresponde as atitudes, como assumir riscos) (ADLER, 2002).

Le Boterf (2003) vê a competência como mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, em que os recursos e restrições de cada especificidade se apresentam. Deste modo, há alguns recursos que podem ser classificados em conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos do ambiente. Maximiano (1995), por sua vez, define as aptidões humanas em três categorias principais: (1) cognitivas ou intelectuais; (2) físicas e; (3) interpessoais. Já Perry (1996 *apud* ADLER, 2002) afirma que as competências são *clusters* de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade, relacionando-se com o desempenho do indivíduo na realização de suas atividades. A composição das competências passa então pelos traços de personalidade, habilidades, estilos e valores e, ao fim, a própria competência é vista como a resolução de problemas, o saber escutar, entre outros.

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências mais importantes para uma organização são as competências essenciais (*core competences*). Tais competências envolvem o aprendizado coletivo da organização e como a corporação coordena as diversas habilidades de produção e integra os múltiplos fluxos de tecnologia que passam por ela, além de se expressar na forma como a organização opera e entrega valor para seus clientes. As competências essenciais também dizem respeito à comunicação, ao envolvimento e ao comprometimento com a organização, ultrapassando as suas barreiras e envolvendo todas as suas funções. A identificação de uma competência essencial passa por três fases: (1) identificar se a competência provê acesso aos mais diversos mercados; (2) identificar se a competência traz contribuições

percebidas pelo consumidor do produto final e; (3) verificar se a competência é difícil de ser copiada pela competição.

Prahalad e Hamel (1990) ainda afirmam que a perda de uma competência essencial pode ocorrer ao se renunciar a uma oportunidade para se estabelecer competências em mercados já constituídos. Do mesmo modo, a falta de oportunidades para aqueles que possuem as competências pode até levar ao atrofiamento de tais habilidades. O custo de se perder uma competência não poderia ser calculado previamente em sua completude, o que torna difícil retornar para competências abandonadas anteriormente, visto que foram construídas em um processo contínuo de melhorias que poderiam levar até uma década (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências essenciais devem ser administradas dentro das organizações por profissionais capacitados, que possam alavancar as vantagens competitivas, por meio das competências. Por isso, as competências organizacionais estão intrinsecamente ligadas às competências dos indivíduos que fazem parte de uma organização. Em outras palavras, uma organização não pode ser considerada competente se os atores que a constitui não são capacitados ou igualmente competentes. Para Le Boterf (2003), o profissional capacitado é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa. Dessa forma, é alguém que sabe administrar com pertinência, mobilizar os saberes e os conhecimentos dentro de um contexto profissional, integrando ou combinando múltiplos saberes heterogêneos, sabendo transpor, envolver-se, aprender e, acima de tudo, aprender a aprender. Assim, a competência só é competência ao ser posta em ato e contextualizada dentro de uma ação. Os saberes e o saber-fazer só se tornam competências ao serem comunicados e permutados dentro de uma ação. A competência, a fim de existir socialmente, passa ainda pela intervenção e julgamento de terceiros. Tal julgamento pode ser de três tipos: de eficácia, de conformidade ou de beleza. O julgamento de eficácia reconhece que a atividade foi realizada com competência devido ao alcance dos resultados esperados, conforme avaliação do desempenho. O julgamento de conformidade, por sua vez, verifica se a competência foi realmente operacionalizada e se a atividade foi feita de acordo com os critérios para a sua realização. Já o julgamento de beleza tem relação com as regras da arte, por isso, é o mais contestável dos três, tendo em vista que é requerido para casos em que os critérios de resultado tangem mais ao talento do que à competência propriamente dita. É bastante utilizado entre os profissionais da música, teatro, cinema, artes de um modo geral. Ademais, podem existir dois tipos de competência: o tipo A ou o tipo B. No tipo A, o operador se limita somente a saber executar, de acordo com a prescrição, adotando um comportamento, conforme exemplificado pela concepção taylorista e fordista. O tipo B, por sua vez, acaba por ser mais do que um operador, ao ir além do prescrito, executando ações, reagindo aos acontecimentos a sua volta, sabendo agir, escolhendo uma conduta, ou seja, pode ser exemplificado sob a perspectiva da economia do saber.

Le Boterf (2003) ainda afirma que a competência se baseia na instrumentalização dos recursos pessoais e dos recursos do meio e ainda pode ser definida como a faculdade de se utilizar tal instrumentalização da maneira correta. Os recursos que devem ser incorporados ao profissional podem ser divididos entre: os saberes (teóricos, do meio e procedimentais); o saber fazer (saberes formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos); as aptidões ou qualidades; os recursos fisiológicos; e os recursos emocionais. Assim, distinguem-se três níveis: os recursos, as competências e o profissionalismo. Os três níveis possuem graus e funções diferentes. Os recursos possuem níveis de domínio, de apropriação e de aprofundamento, devendo saber e saber fazer. A competência manifesta somente o nível de domínio, objetivando saber agir diante

de situações diversas. E o profissionalismo possui os níveis especialista, profissional e experiente, que tem como função saber gerir uma situação profissional complexa.

Uma outra classificação de competência é proposta por Moscovici (1995), que argumenta: “as competências do executivo podem compor três conjuntos imbricados: o das funções clássicas, o das funções de transição, e o das funções futuras ou de ponta”. (MOSCOVICI, 1995, p. 95). As competências clássicas são aquelas de ordem conceitual, técnica e humana e estão relacionadas ao planejamento, à organização, ao controle e às funções como, por exemplo, as de produção e finanças. As competências de transição caracterizam-se por serem integrantes do presente e do futuro. Destacam-se, então, nesta categoria, as seguintes competências: competência técnica, competência de autoconhecimento, competência interpessoal, competência de efetividade de equipe, competência empresarial e competência de liderança. As competências de ponta são “aquelas cujas demandas começam a aparecer de maneira ainda obscura ou mais nítida, direta ou indiretamente, nos prognósticos, tendências, projeções e imaginação das formas organizacionais prováveis do amanhã” (MOSCOVICI, 1995, p. 97).

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007) reforçam a importância do debate sobre o assunto quando afirmam que a competência resulta de diversos saberes, que são obtidos e adaptados ao longo do tempo, possibilitando a criação de uma base de conhecimentos e habilidades, que tornam o indivíduo capaz de resolver problemas em situações concretas, necessárias aos mais diversos processos e momentos dentro de uma organização.

O Quadro 1 sintetiza as principais abordagens acerca do debate teórico sobre competência adotados neste artigo.

**Quadro 1.** Comparação entre perspectivas teóricas sobre competência.

Prahalad e Hamel (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências essenciais;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizado coletivo na organização;</li> <li>• Coordenação das diversas habilidades de produção;</li> <li>• Integração dos múltiplos fluxos de tecnologia;</li> <li>• Entrega de valor para o cliente.</li> </ul> </li> </ul>
Moscovici (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funções clássicas;</li> <li>• Funções de transição;</li> <li>• Funções futuras ou de ponta.</li> </ul>
Perry (1996 <i>apud</i> ADLER, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Clusters</i> de conhecimentos, atitudes e habilidades;</li> <li>• Influência na realização de uma atividade;</li> <li>• Desempenho do indivíduo na realização de suas atividades.</li> </ul>
Fleury e Fleury (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir, responsável, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades;</li> <li>• Agrega valor econômico e social ao indivíduo;</li> <li>• Pode ser dividida em:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuais;</li> <li>• Organizacionais;</li> <li>• De países.</li> </ul> </li> </ul>
Ruas (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de repensar as interações entre:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas;</li> <li>• Saberes;</li> <li>• Capacidades;</li> <li>• Organizações;</li> </ul> </li> <li>• A competência se constrói na ação e não existe antes dela.</li> </ul>
Le Boterf (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber ser e saber mobilizar;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização do conhecimento nos diferentes contextos.</li> </ul>
Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de múltiplos saberes, conhecimentos e habilidades;</li> <li>• Capacidade de resolução de problemas em situações concretas.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2020), com base nos estudos de Prahalad e Hamel (1990), Moscovici (1995), Perry (1996 apud ADLER, 2002), Fleury e Fleury (2001), Ruas (2001), LeBoterf (2003) e Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007).

O conhecimento também pode ser visto como vantagem competitiva, abrindo dois pressupostos. O primeiro considera que o conhecimento é um recurso e, como tal, pode e deve ser gerenciado. O segundo aborda a fonte do novo conhecimento tal como um processo de aprendizagem organizacional que a empresa deve tentar ter mais influência (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). Em síntese, as competências podem ser entendidas como meios pelos quais os indivíduos agem, mobilizam, integram e transferem conhecimentos, não sendo limitadas a simples teoria, mas colocadas em prática dentro de situações diversas e complexas. Tendo em vista a necessidade de que as empresas se adaptem aos processos constantes de mudanças nos sistemas econômicos e sociais, a reinvenção dos processos de trabalho tem sido uma necessidade assim como a adoção de modelos como o de gestão de e por competências tem sido uma alternativa promissora para muitas organizações (PICARELLI, 2002).

Conforme dito anteriormente, o debate em torno de competência envolve a discussão da aprendizagem, pois estão intimamente ligados. De acordo com Fleury e Oliveira Júnior (2002), a aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudanças provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não provocar transformações no comportamento das pessoas. Ademais, a aprendizagem se sustenta sob dois modelos: (1) o behaviorista, que foca no comportamento que pode ser observado, mensurado e replicado cientificamente e; (2) o cognitivo, que tem como foco tanto os aspectos objetivos comportamentais como os subjetivos, ao se levar em consideração as crenças e a percepção do indivíduo. O modelo cognitivo é o mais enraizado nas organizações, sem deixar de lado as mudanças comportamentais observáveis presentes no modelo behaviorista. O processo de aprendizagem apresenta-se em três níveis: o individual, que acontece por meio de emoções positivas e negativas de diversos caminhos; o grupal, que se dá através da partilha dos indivíduos no grupo social; e o organizacional, que ocorre por meio do compartilhamento de aspectos individuais em grupos que se institucionalizam e se expressa por meio de regras, procedimentos e elementos simbólicos.

A criação de uma cultura de aprendizagem dentro das organizações é essencial para que as empresas se desenvolvam e sejam capazes de responder rapidamente a um ambiente complexo e dinâmico, ou seja, desenvolverem competências. Ademais, o aprendizado depende dos vínculos estabelecidos entre as pessoas e a organização (DUTRA, 2002). Para Senge (1990), o processo de aprendizagem das organizações se dá quando as condições concretas para que as pessoas aprendam a criar suas próprias realidades são oferecidas, o que lhes auxilia a compreender o contexto em que elas vivem e como devem interagir com ele.

Compreende-se então que as situações do dia a dia podem se tornar um meio para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem, visto que propiciam o desenvolvimento da capacidade dos gerentes para identificar e responder rapidamente aos problemas que podem surgir em uma realidade de trabalho (LE BOTERF, 2003). Além disso, a aprendizagem também leva o gestor ao desenvolvimento de novas competências e à geração de novas atitudes em relação ao seu trabalho.

Na abordagem baseada em conhecimento, a empresa é vista como uma agente de criação de conhecimento por meio de informações que são codificadas e aplicadas. Dessa forma, o que define o sucesso da organização é exatamente sua eficiência no processo de transformação da informação em conhecimento (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

O conhecimento pode ser definido, conforme Nonaka (1994), como uma crença justificadamente verdadeira, onde o indivíduo vê o conhecimento como um processo dinâmico para justificar suas crenças pessoais, como uma forma de alcançar a “verdade”. Sanchez, Heene e Thomas (1996 apud OLIVEIRA JÚNIOR, 2001), inclusive, defendem também que o conhecimento é um conjunto de crenças que um indivíduo mantém sobre as relações casuais entre diversos elementos. Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento pode ser classificado em dois tipos: tácito e explícito. O conhecimento tácito seria aquele em que o indivíduo pode articular e converter informações por si próprio, sem o auxílio de outras formas de comunicação. No segundo tipo, explícito, a informação passa a ser expressa utilizando-se de outras formas de comunicação, sejam meios visuais, sonoros ou corporais. O conhecimento pode passar de tácito para explícito e vice-versa, por meio de uma conversão de conhecimentos. Este modelo possui quatro formas: (1) socialização se dá de tácito para tácito, ao se compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta; (2) externalização acontece de tácito para explícito, quando se articula conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão; (3) combinação ocorre de explícito para explícito, ao se sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação; (4) internalização se dá de explícito para tácito, quando se aprende e adquire novo conhecimento tácito na prática.

Para Oliveira Júnior (2001), o conhecimento pode ser distinto entre outros quatro tipos: o conhecimento do indivíduo, do grupo, da organização e da rede de organizações. Dessa forma, a aprendizagem de know-how entre indivíduos ocorre pela interação do grupo, ou por meio de uma linguagem ou código únicos. Assim, há alguns pontos importantes acerca da natureza intrínseca do conhecimento que são importantes para a ação estratégica, tais como, a definição de qual conhecimento vale a pena desenvolver, a maneira como se dá o compartilhamento do conhecimento e as formas para se proteger o conhecimento que constrói a vantagem competitiva, inclusive, o know-how coletivo é mais difícil de ser transferido. Com isso, a natureza do conhecimento agregado a competência é decisiva para a sustentação de uma vantagem competitiva que é conferida, por sua vez, pelas competências.

As competências essenciais para as empresas estão enraizadas principalmente no know-how coletivo, que é tácito, visto que se associa à prática de trabalho desenvolvido em processos de aprender-ao-fazer em contextos específicos da empresa. Dessa forma, há uma relação importante entre o conhecimento e as competências essenciais (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

A fim de gerar condições para que a empresa possa internalizar conhecimentos e desenvolver competências, Ruas (2001) afirma que a *Organization Learning* (OL), também abordada como *learning organization* (LO), pode ser um meio de ampliar o repertório de respostas e maneiras de ser e agir (competências) associadas aos novos princípios e práticas da gestão, pois são vistas sob a lógica da proposta de desenvolvimento de competências gerenciais, em se tratando da mudança organizacional. Isso significa gerar condições necessárias para a apropriação e internalização de conhecimentos e habilidades por meio de um processo de aprendizagem. Amani e Vahdani (2018) corroboram com tal debate ao afirmarem que a aprendizagem organizacional pode ser definida como a habilidade de a organização aprender com si própria e com outras, por meio das experiências vividas pelas instituições, ao desenvolver e melhorar seus processos.

As competências e o aprendizado são interligados, visto que é por meio da aprendizagem que as organizações e os indivíduos podem desenvolver as competências necessárias para seu desenvolvimento (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002). É por meio dos processos de aprendizagem que as competências são aprendidas e passadas a diante. Assim, os indivíduos, por meio dos processos de aprendizagem, utilizando-se de experiências individuais ou grupais, são capazes de aprender e ensinar outros e, por conseguinte, expandir seus conhecimentos. Além do ganho individual, as organizações, ao buscarem formas para desenvolver o conhecimento, nos diversos níveis, difundir as competências e gerar novas competências, criam vantagens com relação as demais.

### 3. GESTÃO DE E POR COMPETÊNCIA

O debate anterior em torno de competência e aprendizagem confirmou que as pessoas são essenciais para as organizações, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor. As organizações contemporâneas têm sido levadas à modernização e/ou adequação ao atual contexto produtivo por diferentes caminhos. Seja pela via tecnológica ou pela gerencial, múltiplos mecanismos e/ou ferramentas são utilizadas, além do esforço voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos, que visam em última instância a melhor adequação das pessoas ao trabalho. Picarelli (2002) considera que uma das alternativas para tal adequação é a gestão por competências, que nada mais é do que uma forma avançada de administrar pessoas e que se sustenta nos conhecimentos requeridos e disseminados pela organização, a fim de se alcançar objetivos, preocupando-se com o desdobramento das estratégias em conhecimento, habilidades e comportamentos requeridos de todos os profissionais. Bitencourt e Barbosa (2004) reforçam tal ideia ao considerarem que a gestão de competências tem como intuito aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais (profissionais), com a possibilidade concreta de proporcionar “ganho” organizacionais, repensando os esforços dos indivíduos. A ênfase nesse “ganho” seria uma busca do autodesenvolvimento como estratégia de aprendizagem contínua baseada em um perfil proativo, ou seja, tal vantagem não apenas seria monetária, pois, muitas vezes, seria baseada no ganho intelectual que a empresa e o funcionário teriam (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

No entanto, algo curioso se apresenta na recente literatura que discute o tema. Alguns autores referem-se a gestão de competência e outros em gestão por competência. A pesquisa bibliográfica realizada para elaboração deste artigo não identificou explicações ou mesmo justificativas, na literatura especializada, para escolha distintas de expressão. Contudo, ao se buscar a explicação semântica para o emprego das preposições “de” e “por”, observa-se que “de” pode expressar “instrumento” ou “modo” enquanto “por” pode expressar “através de”. Em outras palavras, gestão de competência pode ser entendida como um ramo da gestão de pessoas ao se crer que as pessoas apresentam competências a serem geridas enquanto a gestão por competência seria a gestão através, por meio, da competência, com um foco mais voltado para o desempenho do sujeito ou até mesmo o resultado. De todo modo, esse debate não faz parte do escopo do presente artigo e caracteriza-se apenas como uma provocação aos leitores e estudiosos do assunto. Por isso, vamos respeitar as expressões conforme adotadas pelos autores.

Os objetivos da gestão por competências, para Picarelli (2002), são: entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa; garantir a disseminação dos conhecimentos em meio ao quadro de funcionários; monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a empresa alcance uma boa relação entre a formação

do capital humano *versus* valor agregado e objetivo alcançado; ser um instrumento de comunicação das mensagens-chave de atitudes, conhecimentos e habilidades; formar uma base de dados confiáveis de cada empregado; servir como forma valiosa de informação para treinamento e desenvolvimento; comprometer o líder na gestão efetiva e no desenvolvimento de equipes; promover a transparência e comunicação em relação aos critérios para desenvolvimento profissional; e incentivar uma maior integração entre diversas áreas e setores. Na gestão por competências, todas as ações de capacitação estão voltadas para disseminar entre os profissionais as competências definidas pela organização, seguindo um planejamento estratégico pessoal (PICARELLI; 2002).

Os sistemas que compõe a gestão por competências, conforme Picarelli (2002), portanto, seriam: o recrutamento e seleção, os espaços ocupacionais, a avaliação de desempenho, a remuneração estratégica, o treinamento e desenvolvimento e os viabilizadores de capital humano. Vale ressaltar que a adoção da expressão capital humano para se referir aos trabalhadores surgiu com a ideia de que as pessoas são ativos valiosos, portanto, deve haver um alinhamento entre as estratégias da empresa e as estratégias da administração de pessoas. Assim, tal noção apoia a gestão por competências e facilita a sua implementação e gerenciamento. Em suma, a agenda do capital humano objetiva a transformação da empresa em uma organização de alta performance, por meio da identificação e do desenvolvimento das competências para atender os objetivos da empresa, ou seja, são os sujeitos a serviço da empresa.

Ruas (2001) desenvolve uma proposta experimental de intervenção que se propõe a contribuir com a difusão, sistematização e compartilhamento de competências no âmbito das organizações. Esse método consiste em três etapas: (1) preparação (constituída pela definição de condições e atitudes necessárias, seleção do grupo de gestores, seleção dos conhecimentos, habilidades e capacidades, definição de referências organizacionais, definição das práticas gerenciais, definição dos conceitos e homogeneização dos conceitos e noções selecionados); (2) desenvolvimento de competências (que visa gerar, difundir e sistematizar competências, por meio de grupos de desenvolvimento, miniprojetos de exploração de competências e relatórios e avaliações); (3) sistematização (trata-se de um processo de adaptação institucional das competências, em grupo e individualmente).

Ruas (2005) aborda que essas competências, geradas pelo contexto organizacional, devem atingir as expectativas de cada setor e podem ser subdivididas de acordo com suas finalidades em: básicas, ligadas à sobrevivência da organização no mercado; seletivas, que devem proporcionar uma diferenciação perante os concorrentes; essenciais, que geram uma diferenciação em nível internacional para a organização e atribui um caráter pioneiro ao mercado.

Ruas (2005; 2001) ressalta, inclusive, a necessidade de se repensar a relação entre formação e competência, a fim de se reconsiderar os programas atuais de formação, pois entende que o aprendizado passa pela experiência. Também se refere a uma dificuldade em se generalizar e sistematizar os resultados de processos de desenvolvimento de competências, assim como a pouca familiaridade dos participantes desses programas com abordagens de integração. Por fim, conclui que os melhores resultados são advindos do compartilhamento de conhecimento tácito, visto que esse se constitui como a principal iniciativa do modelo proposto. Bitencourt e Barbosa (2004) elaboram uma síntese das críticas acerca da gestão de competência realizadas por Beardwell e Holden (1994), Fletcher (1997), Jubb e Robotham (1997), Wood e Payne (1998) e Kohn (1993). Uma das críticas diz respeito a forma genérica da natureza e da

maneira pela qual as competências são definidas, com suas inúmeras variações, que não refletem a necessidade da diversidade do próprio contexto organizacional. Outra crítica relevante é sobre o mapeamento de competências, que se baseia na necessidade do momento, sem manifestar uma preocupação com a construção de competências necessárias para o futuro. A burocracia e o custo também são questionáveis, pois existe a predominância do formalismo voltado à confirmação de competências e não ao seu desenvolvimento. Essa crítica tem relação com outro julgamento que se refere ao fato de as pessoas sempre buscarem o sucesso, ou seja, precisam se sentir sempre competentes, ao ponto de que não há espaço para a aprendizagem a partir do erro ou de experiências de insucesso.

Dutra (2001) aborda que não obstante as críticas, a gestão de pessoas com base na competência vem se transformando ao longo do tempo, com a exigência de um perfil de pessoas obedientes e disciplinadas para características mais autônomas e empreendedoras e com uma mudança de foco que sai do controle para o desenvolvimento, de forma que se tenha uma troca mútua de desenvolvimento entre empresa e funcionários e ainda a participação das pessoas no sucesso da empresa. Porém, essas mudanças não se adequaram a forma de gerir as pessoas, na maioria das empresas, porque grande parte das organizações não deu conta dessa realidade.

Kilimnik, Sant'anna e Luz (2004) desenvolveram um estudo com egressos e estudantes de um programa de pós-graduação da área de telecomunicação. Os resultados da pesquisa concluíram que entre as características mais exigidas aos profissionais de telecomunicação estão a capacidade de: comprometer-se com os objetivos da organização, gerar resultados efetivos, comunicar-se e trabalhar em equipe. O estudo também observou que as necessidades de competências mais sofisticadas não veem sendo acompanhadas pela gestão das empresas, que não propiciam um ambiente adequado para a realização de tais competências. As competências de destaque estavam relacionadas ao saber agir e necessitam, por sua vez, de um local propício para tal desenvolvimento. Com isso, surgiu a necessidade de novos modelos de gestão de pessoas que tem dado mais resultados às empresas.

Na busca dessa nova forma de gestão de pessoas, Dutra (2001) propõe três conceitos que podem contribuir nesse avanço: o conceito de entrega, de complexidade e de espaço ocupacional. O conceito de entrega está relacionado ao de competência individual, uma vez que as organizações e as pessoas possuem um conjunto de competências que se deparam com as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserida, enquanto as pessoas possuem um conjunto de competências que podem ou não ser usados pela empresa. Desta forma, há uma troca entre empresa e pessoas, na qual há incorporação de valor do indivíduo na sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização. Com isso, a competência envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. O conceito de entrega trata então do que exatamente a pessoa entrega a organização, de modo que não necessariamente a empresa se beneficiará de todo o conjunto de competências que a pessoa possui, ainda que o sistema formal privilegie apenas o que as pessoas fazem. Por meio da complexidade, avalia-se o nível de entrega e agregação de valor das pessoas, antes medido pelo cargo hierárquico ocupado dentro da empresa e, atualmente, pelo seu desenvolvimento. Deste modo, esse conceito envolve a capacidade de assumir e executar responsabilidades de maior complexidade. Já a ampliação do conceito de espaço ocupacional se institui sem que seja necessário trocar o cargo do indivíduo, ou seja, trata-se de uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial (DUTRA, 2001).

O debate em torno de gestão de competência não poderia ser exclusividade da iniciativa privada. Araújo-Júnior e Martins (2014) apontam que, no Brasil, a gestão por competências foi garantida como um dos modelos a ser seguido pela administração pública, a partir do Decreto nº 5.707 de 2006, que instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal. Com ele, a gestão por competências foi consolidada como um dos modelos a ser seguido pela administração pública, autarquias e fundações. No estudo realizado, evidenciou-se a predominância de pesquisas sobre o tema gestão por competências no setor público, entre os anos de 2009 a 2013, e verificou-se um aumento do interesse sobre o estudo da gestão por competência pelo setor público, ao se buscar qualificar os servidores e melhorar a prestação dos serviços públicos.

Com o objetivo de analisar como ocorreu a seleção e o monitoramento dos resultados de servidores públicos em cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo dos Empreendedores Públicos (EPs), no estado de Minas Gerais, Andrade e Ckagnazaroff (2018) verificaram percepções positivas acerca da seleção, tanto por parte dos EPs como dos dirigentes entrevistados. Contudo, o instrumento de gestão definido para o acompanhamento dos resultados e entregas dos EPs, o Plano de Trabalho, foi alvo de fortes críticas e desagrado, tendo em vista que nem todos os EPs apresentavam percepções alinhadas ao discurso oficial do governo. Ademais, a pesquisa foi capaz de refletir sobre a forma como a gestão por competências contribuiu para a gestão dos cargos e como agrega valor para a administração pública. O estudo chama a atenção para a importância de que os cargos criados para atender às prioridades estratégicas do governo estejam, de fato, orientados para a estratégia, afinal de contas, quanto mais clara e bem desenhada for a estratégia do governo, melhores serão a alocação e a gestão de seus ocupantes.

A gestão por competências vem sendo apontada como um modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionais, ao tomar como base a ideia de que o domínio de certos recursos é um fator determinante para o desempenho de pessoas e de organizações. Tal modelo propõe gerenciar o *gap* entre as competências, diminuindo a discrepância entre as competências já disponíveis na organização e as competências necessárias para o alcance dos objetivos esperados. Para tal, é necessário que a empresa realize um mapeamento das competências necessárias à criação da estratégia organizacional, utilizando-se de diversos métodos de pesquisa social, que permitam a identificação das lacunas nas competências, assim como as ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal necessárias (BRANDÃO; BABRY, 2005).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir de uma pesquisa bibliográfica, o presente artigo se propôs a promover um debate em torno de competência e aprendizagem tendo em vista que o tema está sendo discutido com certa frequência, sobretudo no ambiente organizacional, onde tais aspectos interferem de forma significativa, hodiernamente.

Num primeiro momento, apresentou-se o conceito de competência e aprendizagem e verificou-se que as competências são classificadas das mais diversas formas por inúmeros autores. No entanto, apesar da falta de consenso, a maioria se refere às competências como um conjunto de conhecimentos que, por sua vez, necessita de uma ação para que seja efetivada como competência. Nesse processo, a aprendizagem está intimamente ligada e intensamente presente. Em outros termos, a aprendizagem se caracteriza pela capacidade de se desenvolver

mudanças e alocar conhecimentos capazes de possibilitar novas competências. Por um lado, as organizações precisam das competências para se desenvolverem, por outro, a capacidade de aprendizagem do ambiente e dos indivíduos propiciam o desenvolvimento das competências. Deste modo, a eficiência de uma empresa pode ser medida por sua capacidade de disseminação de conhecimento e o ambiente deve estar preparado para o desenvolvimento de tais recursos, que podem trazer tanto benefícios financeiros, quanto intelectuais, desde que a organização seja pensada de forma integrada.

A gestão de ou por competência auxilia nesse processo, pois revela-se como uma ferramenta capaz de integrar novos processos de gestão de pessoas e pensar a organização a partir de suas particularidades. Tal modelo tem sido adotado não apenas no setor privado, mas também alcançado resultados no serviço público. Porém, observa-se a necessidade e importância de que a gestão tenha uma cultura que ajude e auxilie o desenvolvimento de novas competências. As empresas têm exigido trabalhadores com características autônomas e empreendedoras, porém, na prática, os processos organizacionais de gestão ainda enfrentam dificuldades de adaptação e implantação de processos capazes de desenvolver e acolher esses profissionais, ou seja, a existência de espaços realmente adequados que permitam desenvolver o que é almejado pelas empresas não tem sido uma realidade trivial. Desta maneira, a gestão de ou por competências nem sempre consegue atender na totalidade os objetivos propostos e, com isso, surgem críticas a respeito da forma genérica como trata os sujeitos e o ambiente organizacional e da não contemplação das diversidades, entre outros aspectos.

Apesar de não fazer escopo do presente trabalho, a presente pesquisa bibliográfica se deparou com os empregos da expressão gestão “de” competência por alguns autores e gestão “por” competência por outros pesquisadores, no entanto, não se identificou explicações ou mesmo justificativas para tais empregos distintos de expressão. Essa divagação tem apenas o intuito de provocar uma reflexão a respeito da (in)consciente adoção de expressão para tratar de um assunto que tem apenas seu debate iniciado, carecendo ainda de muito amadurecimento teórico. Dessa maneira, propõe-se como agenda de pesquisa para futuros estudos que se debruce mais visceralmente na explicação da adoção dos diferentes termos, assim como no aprofundamento em torno da aprendizagem e competência propriamente dita, tendo em vista que o presente artigo se restringiu a uma revisão de literatura nacional. Além disso, considera-se pertinente a realização de um trabalho empírico que investigue como as pessoas, trabalhadores e gestores, sentem-se e lidam com a prática cotidiana da aprendizagem e do desenvolvimento de competências.

Destaca-se ainda que, na literatura aqui analisada, notou-se a ausência da perspectiva de gênero nas reflexões sobre competências. Tais reflexões são oportunas ao presumir-se que o processo de aquisição de aprendizado e de competências dá-se de forma diferente entre homens e mulheres, e que o mundo do trabalho é fortemente influenciado por questões de gênero que emolduram a divisão sexual do trabalho e, possivelmente, de competências. Com isso, pesquisar a aprendizagem e competência à luz dos estudos de gênero se apresenta também como uma oportunidade de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Marcelo. **Estratégia Organizacional e Competências Gerenciais**. 2002. 105f. Tese (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

ANDRADE, Carolina Riente de; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 469-485, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v52n3/1982-3134-rap-52-03-469.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2020

AMANI, Amir; VAHDANI, Leila. Investigation of the relationship between organizational performances with organizational learning in farhangian university. **Revista Humanidades e Inovação**, v.5, n. 6, p. 340-344, 2018.

ARAÚJO-JÚNIOR, José A.; MARTINS, Igor. Gestão por competências na administração pública: uma análise bibliométrica a partir do Decreto-Lei 5.707/2006. **Revista GESTÃO.Org.**, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21993/18442>>. Acesso em: 28 jun 2020

BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Alan Claudius Queiroz. A gestão de competências. In: BITENCOURT, Claudia. (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. São Paulo: Editora Bookman, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Orgs.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista Do Serviço Público**, n. 56, v. 2, abr-jun, p.179-194, 2005.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza. (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. (Org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimentos em Diferentes Arranjos Empresariais. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. p.189-211.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro. Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: coerência ou Contradição? **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v.44, 2004

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACHADO, Nilson José. **Sobre a ideia de competência**. São Paulo: USP, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Introdução à administração**: da escola científica a competitividade globalizada. São Paulo: Saraiva, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p.121-151, 2001.

PICARELLI, Vicente. Gestão Por Competências. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências (volume 1). São Paulo: Editora Gente, p. 215-237, 2002.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The Core Competencies of the Corporation. **Harvard Business Review**, n. 3, v. 90, mai-jun, p. 79-91, 1990.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão Estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, p. 243-269, 2001.

RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima Ruas; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, p. 34-54, 2005.

SENGE, Peter. **The fifth discipline**. New York: Currency Doubleday, 1990.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.