

Gestão de Pessoas entre duas Alternativas: Competências ou Aprendizagem Organizacional? É Preciso Fazer Escolhas

Flávio Ramos

Universidade do Vale do Itajaí
Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina
flauni@univali.br

Sérgio Saturnino Januario

Universidade do Vale do Itajaí
Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina
januario@univali.br

Resumo: O artigo apresenta reflexões envolvendo o debate em torno de dois temas atuais. Algumas abordagens teóricas contemporâneas valorizam a aprendizagem organizacional desde uma abordagem construtivista, nas quais os agentes organizacionais aprendem a partir dos erros cometidos, interagem entre si e fortalecem valores em comum. Por outro lado, há uma equivocada tentativa de associar o conceito de gestão por competências à aprendizagem organizacional. Enquanto a aprendizagem organizacional visa o coletivo e a interação social na organização, a gestão por competências busca reativar formas de controle individual, com forte pressão sobre resultados e *performance* pessoal. São propostas divergentes que precisam ser debatidas.

Palavras-Chave: Organizações – gestão de pessoas – aprendizagem organizacional.

Two Options for Human Resource Management: Competency or Organizational Learning? A Choice Needs to be Made

Abstract: This article offers some reflections on the debate surrounding two current themes. Some contemporary theoretical approaches focus on organizational learning based on a constructivist approach, in which organizational agents learn from their mistakes, interact with each other, and strengthen common values. On the other hand, there is a mistaken attempt to associate the concept of competency management with organizational learning. While organizational learning aims at collective and social interaction within the organization, competency management attempts to promote individual forms of control, with a strong emphasis on results and personal performance. These are diverging proposals, which require debate.

Key words: Organizations – human resource management – organizational learning

Introdução

Os primeiros estudos organizacionais têm origem no século XIX. O objetivo estava orientado a tentar decifrar e atuar sobre os desafios impostos pela industrialização. Entre alguns filósofos, Saint Simon foi um dos primeiros a refletir sobre o

fenômeno organizacional. Ao final daquele século e início do século XX, as teorias envolvendo o mundo das organizações estão comprometidas em pensar as organizações como uma vitória da ordem e do progresso coletivo como produto da racionalidade humana. Ordem, progresso e conhecimento das regularidades da sociedade industrial consistiam nas fontes para se buscar conhecer os fenômenos da organização da modernidade. A sociedade moderna tinha como pressuposto básico a idéia central da organização. A cientificidade e as técnicas administrativas excluíam as emoções humanas e tornariam as organizações modelos de racionalidade (REED, 1998). Assim, coube à ciência a investigação sobre a ordem dos fenômenos, indistintamente de suas formações sociais ou naturais.

Ao longo do século XX, as teorias organizacionais sofreram muitas transformações: as relações humanas foram ressaltadas a partir da década de 1930, as abordagens sistêmicas emergiram, a teoria da contingência assumiu lugar de destaque, passando pelo determinismo ambiental de mercado até que, mais recentemente, as perspectivas teóricas do aprendizado organizacional, baseadas no conhecimento, permeassem o debate contemporâneo, profundamente marcado pela fragmentação teórica, bem como pelo pluralismo metodológico no campo das teorias organizacionais. De modo mais abrangente, a orientação dos modelos de análise de base científica durante a modernidade operou por oposição binária, por exemplo, objetivismo e subjetivismo, estruturalismo e teoria compreensiva, taylorismo/fordismo e escola das relações humanas, dentre outros. Por base na tentativa de exclusividades discursivas, as *grand narratives* constituem-se em obstáculos ao desenvolvimento das teorias científicas. Ou seja, esta constatação marca as primeiras características do que se denomina crise de paradigma da ciência moderna.¹

De qualquer forma, as mudanças e a busca de alternativas em modelos de gestão,



ocorridas basicamente a partir da década de 1980, não estiveram dissociadas da crise dos paradigmas e a perda das referências que nortearam o mundo moderno nesses últimos dois séculos. Há praticamente um consenso que, apesar dos novos modelos de gestão que surgiram recentemente, esses ainda não proporcionaram as respostas esperadas pelas organizações neste início de milênio, principalmente em função dos desafios organizacionais frente às incertezas crescentes de uma sociedade em que a imprevisibilidade está presente em todas as iniciativas e propostas de mudanças. Os novos modelos, como gestão da qualidade, equipes multifuncionais, empreendedorismo, aprendizagem organizacional² advindos da necessidade emergencial de adaptação necessária ao mundo globalizado, produzem resultados episódicos, que geram muitas vezes adesões conservadoras sem transformar, de fato, a cultura organizacional.

O objetivo deste trabalho é apresentar reflexões envolvendo o debate em torno do que se denominou chamar gestão de pessoas no mundo das organizações e as alternativas entre dois modelos que se apresentam como complementares: gestão por competências e aprendizagem organizacional. Metodologicamente este artigo constitui-se como ensaio teórico cujo suporte principal é expor conceitos, argumentos e autores que produziram esforços na tentativa de definir precisamente os âmbitos dos estudos organizacionais. O campo principal deste ensaio teórico está focado em compreensões no processo de gestão de pessoas.

Desafios e paradoxos na gestão de pessoas

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

Por sua vez, sistema é uma unidade complexa, ou um 'todo' que não pode ser reduzido à 'soma' de suas partes. Ainda, os sistemas são simultaneamente abertos (em relação com o mundo exterior, em *steady state* – que mantém suas estruturas constantes ainda que as relações sejam mutantes) e fechados (em relação ao mundo exterior como recurso de manutenção de sua integralidade como fenômeno). A condição de aberto e fechado é, em si mesma, complexa “numa relação indissolúvel entre a manutenção da estrutura e a mudança dos constituintes” (da relação com o mundo exterior) (MORIN, 2005, p. 21-22). Portanto, a realidade se constitui, ao mesmo tempo, tanto nas relações de abertura quanto de fechamento do sistema. É por isso que encontramos autores defendendo pressupostos teóricos sobre auto-eco-organização de fenômenos (GARCÍA, 1984; MORIN, 1995, 2001, 2005; DUPUY, 1995 e 2001; VASCONCELLOS, 2003) e tal vale também para as formações de paradigmas da ciência.

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

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

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

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

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

Aprendizagem organizacional ou por competências: o RH frente ao enigma da esfinge

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

São as 'novidades' no campo das teorias da administração que colocam os profissionais de recursos humanos (RH) frente a desafios além dos limites dos mesmos em atender as expectativas criadas nas organizações acerca de suas respectivas capacidades em gerir pessoas. Eis uma expressão sobre os limites de compreensão racionalista e de necessidade de modéstia científica.

Há muitas abordagens prescritivas envolvendo o 'papel' do profissional de recursos humanos. A literatura que envolve, em grande parte, as teorias de administração está repleta de manuais de auto-ajuda gerencial ou coisas do gênero, num ambiente sem qualquer compromisso com o necessário rigor científico. As teorias da administração, no Brasil, sofrem grande influência do funcionalismo, fundamentadas nas premissas do objetivismo. É como se o comportamento das organizações fosse moldado por estratégias e técnicas que atendam o objetivo de sobrevivência num mercado competitivo, como se as organizações fossem algo estático, autônomas, apolíticas, associadas e a-históricas, dissociadas da sociedade e de um contexto mais amplo (PECI, 2004, p. 41), atendendo ao apelo fácil do conhecimento prático com a centralidade na questão da eficiência organizacional. As referências à sociedade são quase nulas, sempre em busca de uma verdade objetiva, fortalecendo a ausência de um pensamento crítico na administração, pois a "tradição dominante resulta de interconexões entre o cientificismo positivista, a necessidade de promulgar conhecimento prático, a percepção das organizações como entes autônomos da sociedade e o referencial sistêmico da análise" (MISOCZKY, 2004, p. 73).

As correntes subjetivistas, menos presentes, porém mais consistentes, por outro lado, voltam-se para os estudos culturais, relações de poder etc. percebendo a organização como uma construção social, uma extensão da agência humana. Mas a intenção não é fortalecer esta ou aquela abordagem, refundar o debate binário. De forma geral, a crítica aos sistemas binários de compreensão dos fenômenos organizacionais recorrem à necessidade de superação do *homo economicus* (guiado pela racionalidade instrumental, envolvido nas perspectivas de vantagens futuras, constituindo-se como um átomo associal e auto-suficiente) contra o *homo sociologicus* (cujo comportamento

é determinado por regras sociais, empurrado por detrás por forças que lhes são exteriores, um autômato das estruturas sociais). Assim, de um lado o sociologismo pela defesa do determinismo social, e de outro lado o economicismo em favor do finalismo (DUPUY, 2001). Peci (2004) sugere que superemos essa dicotomia na direção de uma reflexão pluralista, fundamentada num pluralismo metodológico que atenda aos desafios da pesquisa na contemporaneidade.³

O discurso e as propostas de gestão democrática e flexibilidade no trabalho pairam no ar, mas não foram, efetivamente, incorporados ao cotidiano do ambiente de trabalho. Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 76) reforçam as "[...] dificuldades operacionais para a implementação e a consolidação de novas estruturas e comportamentos, o que intensifica a percepção polarizada das dimensões *discurso* e *prática* no sistema organizacional". Mas o que mais se aproxima desse modelo participativo, neste ponto de vista, apesar das desconfianças, é a aprendizagem organizacional.

Essa concepção de gestão pode ser compreendida como um processo de mudanças de comportamentos a partir das interações sociais nas organizações e dessas com relação aos sistemas *externos*. Concepção esta que se contrapõe aos modelos behavioristas, pois a cognicidade dos atores organizacionais formam a base do aprendizado grupal e organizacional, bem como as condições de relacionamento com o mercado. O que pode ser considerado um avanço significativo. Como perceber as diversas situações do cotidiano organizacional e analisá-las em um coletivo mais amplo proporcionariam, em princípio, a mudança organizacional. Viver essas experiências coletivas, refletir coletivamente sobre o significado das mesmas e internalizar valores comuns a partir de consensos grupais refletem e valorizam o papel do agente nas transformações organizacionais. Giddens (2003) ressalta que todos os seres humanos são agentes cognoscitivos e que os agentes sociais possuem conhecimento e consciência de suas ações em suas vidas cotidianas.

Esta compreensão reflete a base argumentativa aqui defendida: há regularidades internas à organização em termos de membros e de cultura organizacional, mas que precisam ser observadas no conjunto dos fenômenos externos a esta mesma organização: portanto, a organização consiste em um sistema aberto e fechado, ou seja, auto-organizado (para si) e eco-organizado (para fora), em caráter dialógico.⁴

Mas as iniciativas para que as atividades sejam desenvolvidas em grupo não constituem exatamente uma novidade. Os novos métodos de gerenciamento, principalmente a partir de meados da década de 1980, no Brasil, tiveram como base a escola japonesa de administração. Denominada posteriormente de toyotismo pela literatura empresarial, em oposição ao fordismo, introduziu ferramentas até então pouco conhecidas, como *Just-in-time*, zero de defeitos, qualidade total, *Kaizen*, dentre outros. Princípios desses novos métodos de gestão envolviam a valorização de trabalhos em equipe, iniciativa delegada aos trabalhadores, autonomia decisória para os mesmos e hierarquia horizontal.⁵ Autores como Schein

(1982), Senge (1990), Nonaka e Takeuchi (1997) e Argyres (2006) desenvolveram argumentações consistentes relacionados ao trabalho em equipe e as interações sociais nas organizações.

Outro aspecto a ressaltar é o surgimento de um novo conceito nas teorias da administração, a partir da década de 1980: da empresa criadora de conhecimentos. A idéia central, como registra Castells (2002), é que os conhecimentos acumulados na empresa provêm de experiências conjuntas de todos na organização e não apenas das lideranças executivas. Mas há um importante detalhe: para que possam ser estabelecidas pontes para absorver esses conhecimentos, numa via de mão dupla, empresa e trabalhadores sendo beneficiados pelo mesmo processo, é preciso que sejam minimizados os procedimentos administrativos formais. Empresa difundindo conhecimentos e trabalhadores criando uma base interativa e transferindo outros conhecimentos definem a empresa que aprende.

A crescente importância dada ao fenômeno organizacional como algo socialmente construído pelos atores envolvidos no ambiente das organizações, faz com que as análises concentrem-se nos grupos, nas equipes, nas relações sociais estabelecidas e no comportamento gerencial (SAINSAULIEU e KIRSCHNER, 2006). Mas as explicações que envolvem o aprendizado não podem ser simplificadas ou reduzidas. O aprendizado individual, por exemplo, é um processo dinâmico (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Teorias como o behaviorismo, centrada na indução do comportamento, estimulada por variáveis externas, ou o modelo cognitivo, que busca analisar o aprendizado como percepção do indivíduo face a um processo de apreensão da realidade, fazem com que as abordagens referentes às organizações e a aprendizagem se tornem um tema delicado e pouco consensual, do ponto de vista metodológico (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007). A partir da década de 1980, surge, portanto, a necessidade de as organizações se adaptarem a novos contextos, de conhecerem suas relações eco-organizadas. A aprendizagem organizacional emerge nesse contexto histórico. Competitividade, diferenciação no mercado etc. pareciam sinalizar, uma vez mais, a necessidade de reconhecimento, por parte da organização, dos processos de mudança em contextos de risco, perigos, incertezas e surpresas (VIEIRA e WEBER, 2000).

No entanto, as organizações lidam com situações conflitantes ou paradoxais. Ao mesmo tempo em que, num ambiente de risco e grande competitividade, buscam reduzir incertezas, a aprendizagem faz com que a diversidade aumente, pois situações novas trazem inevitavelmente algum risco.

O conceito de competência, por sua vez, vem ganhando destaque com inigualável rapidez, pois é considerada como o elo entre conhecimento e estratégia. Alguns autores falam também em capital intelectual, um ativo intangível, que têm como base conhecimentos, habilidades, valores, atitudes das pessoas que participam do núcleo decisório de uma organização.⁶ Competência individual, por um lado, seria a experiência, o *background*, a educação, bem como conhecimentos, habilidades, valores e

atitudes das pessoas que desenvolvem atividades profissionais nas organizações do conhecimento. As competências organizacionais, por outro lado, seriam constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui. Os conceitos são próximos e muitas vezes confundem o profissional de recursos humanos. O importante é que as competências essenciais nas empresas possam apresentar o diferencial competitivo exigido. Essas competências serão consideradas “essenciais” quando reconhecidas pelos clientes e não adaptadas pelos concorrentes.

O sistema de recursos humanos de uma organização apresenta-se, portanto, como o foco intelectual da sistematização das organizações em seus processos de geração de auto-identidade grupal e como imagem organizacional. RH corresponde, para além dos processos de auto-organização, aos processos de ajustes com o externo, aos processos de compreender e atuar sobre e sob condições eco-organizadas. Em síntese, um subsistema facilitador da construção interna da organização frente às condições de eco-organização. Como resultado, uma conjunção moderadora em contextos de auto-eco-organização.

Mas as contradições são evidentes. A despeito do discurso em torno da aprendizagem organizacional privilegiar o debate, o consenso, as interações sociais e uma democracia dialógica no âmbito organizacional, centrada em modelos de gestão participativa, para essa proposta se efetivar, haveria, inevitavelmente, a necessidade de se construir uma nova ética empresarial, com acordos e negociações envolvendo trabalhadores, gestores e a alta administração. Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 102) enfatizam a mudança organizacional como um processo de ação coletiva, em que cooperação e conflito possam fazer parte do cotidiano organizacional na busca de uma nova ordem social.

E o que propõe a gestão por competências? Ora, o discurso é o mais ambíguo possível. Fleury (2001), Dutra (2001) e Antonello (2007) registram que o desenvolvimento de competências entendidas como habilidades e atitudes favorecem a aprendizagem organizacional. Nossa opinião é divergente pois, ao implementar um modelo de gestão baseado em competências as formas de controle tornam-se mais presentes e intensas. Nesses modelos, as pessoas devem ir além de suas tarefas básicas e as formas de recompensa, baseadas em remuneração estratégica, estarão a privilegiar pessoas a partir da mensuração de suas respectivas *performances* individuais e que, “numa organização em aprendizagem, a remuneração dos indivíduos deve seguir critérios vinculados à efetividade da contribuição de cada um ao desenvolvimento organizacional” (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007, p. 61). Dutra (2001) vai mais longe, ao apresentar o conceito de “entrega” ao exemplificar a forma como cada trabalhador deve contribuir para o sucesso organizacional e com as organizações utilizando-se de uma ‘fita métrica’ para mensurar desempenhos.

Ora, a intenção de mensurar é, evidentemente, controlar. Esta parece ser a lógica dessa modalidade. Mas

não se está a criticar justamente as chamadas organizações burocráticas⁷, tayloristas, que privilegiavam formas de controle? Não se está a buscar o oposto? Equipes autogerenciáveis, responsabilidades compartilhadas não seriam o desenho ideal de uma organização do século XXI? Uma vez mais, o discurso em torno das teorias e práticas de recursos humanos apresenta-se de forma ambígua.

Uma pergunta ainda persiste: e para onde vão as propostas humanistas do aprendizado organizacional como formas de construir organizações que permitam o livre diálogo, a construção coletiva baseada em redes interativas de pessoas, em processos cognitivos etc.?

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

Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p. 32) assumem uma postura construtivista em grande parte de recente obra, baseada no aprendizado organizacional, ressaltando que a cultura organizacional imprime sentido à interação social entre os integrantes da coletividade, pois trata-se de um “[...] sistema de valores compartilhados pelo grupo, a base a partir da qual as práticas sociais se estabelecem, ganham significados, são compreendidas e valorizadas de maneira especial” (p. 32). Mas, ao abordarem a modalidade gestão por competências, apresentam, em nosso entendimento, algumas contradições. Afinal, sinalizam que a gestão por competência ressalta “[...] que ao estoque de conhecimento do indivíduo soma-se o que ele realmente ‘entrega’ à organização” (p. 66), ressaltando, neste ponto que este modelo é um “[...] sistema integrado de gestão de pessoas baseado em novos critérios para a avaliação, a comparação e o acompanhamento dos indivíduos na organização” (p. 67).

Se as competências individuais “são o ponto de partida”, como então valorizar o aprendizado coletivo? Esse *mix* entre gestão por competências e aprendizado organizacional apresenta, em nosso ponto de vista, uma contradição inerente. Impossível compatibilizar o aprendizado organizacional, cuja proposta, em que os indivíduos formulam proposições criativas e experimentam soluções, constroem coletivamente e criam as condições para o questionamento, experimentação, bem como buscam permanentemente a interação social para a definição coletiva da organização (VASCONCELOS e MASCARENHAS, 2007, p. 19) com avaliações de performance individual e propostas como “fita métrica”, “entrega” etc., conceitos, inclusive, com forte carga ideológica.

Dutra (2001, p. 42) assinala, por exemplo, que as “[...] as habilidades deram lugar à caracterização das entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis”. Não estamos a tratar de novas formas de controle?

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

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

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

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

Considerações Finais

Por muito tempo, o profissional de RH teve a incumbência de manter controles internos das organizações com pouca ou nenhuma preocupação com as influências expressas em conceitos como sistemas auto-eco-organizados. Não somente nos aspectos de observar concorrências e produtos (remuneração, benefícios, seleção de pessoas, treinamentos e desenvolvimentos, dentre outros). Por outro lado, nos períodos mais recentes o profissional de RH, além de conciliar capital e trabalho (tarefa, evidentemente, inexequível), passa a projetar as compilações de sistemas auto-eco-organizados.

Estas responsabilidades são igualmente desafiadoras. Os discursos se multiplicam nos congressos e eventos que abordam a ‘função RH’ com apelos, muitas vezes, monistas:

a área de recursos humanos precisa ser estratégica; RH precisa desenvolver novas metodologias de trabalho; o foco agora é na pessoa; é preciso gerir o conhecimento (apesar da imprecisão dos conceitos correspondentes a conhecimento, saber, senso-comum); o capital intelectual precisa ser preservado; a gestão agora é por competências; a remuneração precisa ser estratégica, dentre outros. Para minimizar um pouco essa 'carga', pelo menos as palestras motivacionais não encontram mais tanta repercussão o que, convenhamos, já é um ganho substantivo.

Mas não faltam 'novidades' para o fragilizado profissional de recursos humanos, compreensivelmente inseguro diante de tantas e diversificadas responsabilidades, na maioria das vezes, incompatíveis, do ponto de vista teórico e prático. Lacombe e Tonelli (2004, p. 72) reforçam essa ambiguidade da área de recursos humanos, "[...] tanto na definição de conceitos como em suas aplicações". As autoras enfatizam ainda os paradoxos que permeiam a teoria e a ação da área de recursos humanos e que essas contradições são históricas.

Afinal, o que se pretende exatamente? As reflexões acerca desses modelos nos parecem evidentes. Aprendizagem organizacional concentra seus esforços numa nova organização em que a postura dos gestores exige um comportamento ético valorizando as pessoas num contexto organizacional, de acordo com uma perspectiva humanística que sempre foi perseguida pelo profissional de recursos humanos. A aprendizagem organizacional, no entanto, talvez proporcione a esse profissional condições intersubjetivas de sistematizar mudanças organizacionais a partir de uma perspectiva construtivista, abandonando o receituário da chamada literatura do *business*⁹ e percebendo a organização e suas especificidades como produto da interação humana e das relações entre sistemas.

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

De qualquer forma, para o profissional de recursos humanos, a gestão por competências parece negar todos esses pressupostos que buscam humanizar as relações sociais no universo das organizações. O profissional de recursos humanos precisa dissociar essas duas modalidades de gestão, aprendizagem organizacional e gestão por competências. São antagônicas e não complementares, como se divulga. Será preciso fazer escolhas. As trilhas, para o profissional de recursos humanos, estão recheadas de armadilhas e obstáculos. Será necessário prudência e, acima de tudo, bom senso, para contornar os 'modismos' das teorias da administração.

Referências

ANTONELLO, Cláudia Simone. O Processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.9. n.25. p. 39-58, set/dez 2007.

ARGYRES, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 51-76.

ASSIS, Jesus de Paula. Kuhn e as ciências sociais. **Revista Estudos Avançados**. Instituto de Estudos Avançados da USP, São Paulo, v. 7, n. 19, set-dez. 1993. p. 133-164.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

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

BOURDIEU, Pierre. **Meditações Pascalianas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

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

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

DUPUY, Jean-Pierre. **Introdução às ciências sociais: lógica dos fenômenos coletivos**. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget, 2001.

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

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

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

GARCÍA, Roland. Interdisciplinarietà y sistemas complejos. IN: LEFF, Enrique (Org.). **Ciências sociais y formación ambiental**. Barcelona: Gedisa, 1984. p. 85-124.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

LACOMBE, Beatriz M. Braga; TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso versus a prática de gestão de pessoas na empresa. In: VASCONCELOS, Flávio Carvalho e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 53-74.

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

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

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

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

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

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

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil**. São Paulo: Cortez, 2004. p. 309-335.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

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

PECI, Alketa. Além da dicotomia objetividade-subjetividade. a nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão e ZOUAIN, D. Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. p. 71- 96.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cyntia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p.61-98.

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

SCENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. São Paulo: Record, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

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

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

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

VIEIRA, Paulo Henrique F. WEBER, Jacques. (Orgs.) **Gestão de recursos naturais renováveis e desenvolvimento**: novos desafios para a pesquisa ambiental. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

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

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

¹ Paradigma, apesar da diversidade de sentidos que se possa assumir, diz respeito aqui à dimensão geral apresentada em Thomas Kuhn. O modelo apresentado na obra “As estruturas da revolução científica” corresponde ao seguinte esquema: **paradigma** - ciência normal ! crise de consenso ! **momento pré-paradigmático** - pesquisas inovadoras ! crise de degenerescência e revolução científica ! **novo paradigma** - nova ciência normal e restabelecimento de consenso na comunidade científica (ASSIS, 1993; OLIVA, 1994). Paradigma constitui uma filosofia de mundo (como o percebemos) e de vida (como atuamos no mundo), um conjunto de regras e regulamentos que estabelecem limites e potencializam ações, que influem sobre nossas concepções e percepções, valores e crenças (VASCONCELLOS, 2003). Paradigma é “a pedra angular de todo um sistema de pensamento, afeta ao mesmo tempo a ontologia, a metodologia, a epistemologia, a lógica e, por consequência, a prática, a sociedade, a política (...) (Consiste em) certo tipo de relação lógica extremamente forte entre noções mestras, noções-chave, princípios-chave (...) Um paradigma privilegia certas relações lógicas em detrimento de outras, e é por isto que um paradigma controla a lógica do discurso. O paradigma é uma maneira de controlar ao mesmo tempo o lógico e o semântico” (MORIN, 2005, p. 54, 59 e 112).

² O conceito de aprendizagem organizacional, para autores como Weick e Westley (2004), apresenta algumas contradições básicas. Afinal, “aprendizagem” e “organização” podem ser antagônicas em sua essência, constituindo um oxímoro, pois ao “organizarmos”, o espaço para o aprendido e a superação torna-se limitado. De qualquer forma, ao longo do texto, evitaremos tal debate embora seja relevante para o campo.

³ Para aprofundar o debate em torno da atuação/estrutura na Teoria das Organizações, ver Reed (1998, p.83).

⁴ Pelo princípio dialógico é “impossível chegar-se a uma unificação primeira ou última, a um princípio único, a uma solução monista. Aplicar esse princípio significa articular, mantendo a dualidade no seio da unidade, sem pretender realizar uma síntese, como acontece na dialética. Simplificando o pensamento dialético (...) tendo-se uma tese (...) e uma antítese (...) teria-se como síntese (algo que) teoricamente contém (tese e antítese). Entretanto, essa síntese dialética não (preservaria a tese e a antítese, pois) desaparecem na (síntese) (...). A dialógica (“e – e”) é capaz de unir conceitos que tradicionalmente se opõem, considerados racionalmente antagônicos, e que até então encontravam-se em compartimentos fechados (VASCONCELLOS, 2003, p. 113-114). De outro modo, no princípio dialógico recursivo “o que é produzido e gerado torna-se o produtor e gerador daquilo que produziu ou gerou. Cultura e Sociedade estão em interdependência generativa e, nessa interdependência, não devemos esquecer as interações entre os indivíduos, que são, eles mesmos, portadores/transmissores de cultura; essas interações regeneram a sociedade que, por sua vez, regenera a cultura (...) O conhecimento está, portanto, em todos os sentidos ligado à estrutura da cultura, à organização social, à realidade histórica. Neste contexto ele não é somente condicionado, determinado e gerado, mas ele próprio também atua como coordenador, determinante e gerador (MORIN, 1995, p. 72 e 80).

⁵ A primeira experiência conhecida envolvendo essas novas metodologias de participação, surpreendentemente, aconteceu na empresa automobilística Toyota em 1948

⁶ O conceito de competência individual pode ser compreendido a partir da evolução do conceito de qualificação, bastante utilizado em décadas anteriores. A qualificação sempre foi utilizada em relação ao cargo ou função, centrado na formação técnica ou educacional da pessoa, do ocupante do cargo. O modelo de competência é mais abrangente, pois envolve uma perspectiva mais ampla do ambiente organizacional e das estratégias empresariais. As exigências atualmente estão além das qualificações profissionais, fazendo parte de um campo subjetivo de análise. Para aprofundar o assunto, ver obras organizadas por Dutra (2001) e Valle (2003). Imprescindível ler a obra recente de Scenett (2006) quando o autor ressalta o conceito de “sociedade das capacitações” e que o trabalhador deve perseguir, permanentemente, novas habilidades e novas posturas para sobreviver no mundo das organizações.

⁷ Entendemos organizações burocráticas no sentido weberiano, ou seja, organizações racionalmente estruturadas, com níveis hierárquicos e descrições de funções bem definidas.

⁸ Sobre este assunto ver interessante obra de Paes de Paula e Wood Jr. (2004).