

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO
DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

Bruna Brandt de Oliveira¹
Simone Alves Pacheco Campos²
Manoel Sebastião Camargo³

RESUMO

As competências de um sujeito estão vinculadas a aprendizagem individual que, por sua vez, estão vinculadas as competências organizacionais que acarretam a aprendizagem da organização. Essas poderão influenciar diretamente na capacidade de uma organização em desenvolver estratégias flexíveis que acarretaram uma melhor distribuição e coordenação de seus recursos e atividades. Portanto, as capacidades dinâmicas são consideradas como habilidade que a organização detém e que poderá utilizar para integrar e reconfigurar competências internas e externas quando exposta a diferentes mudanças no ambiente. A partir do que foi exposto, este ensaio teórico tem como argumento central “*A aprendizagem organizacional como processo que permite o desenvolvimento das capacidades dinâmicas*”. Para isto, traçou-se uma linha de reflexão que inicia na aprendizagem individual, perpassando pela aprendizagem organizacional, relacionando-se com as competências organizacionais, que estão interligadas diretamente as capacidades dinâmicas. Então, como resultado, foi possível compreender e visualizar que as organizações se desenvolvem e se diferenciam das concorrentes através das suas competências e capacidades. No entanto, as competências e capacidades derivam do processo de aprendizagem, tanto em nível individual como organizacional.

Palavras-chave: aprendizagem individual; aprendizagem organizacional; competências; capacidade dinâmica; organizações.

ABSTRACT

A subject's competencies are linked to individual learning, which, in turn, are linked to organizational competencies that lead to organizational learning. These may directly influence an organization's ability to develop flexible strategies that lead to a better distribution and coordination of its resources and activities. Therefore, dynamic capabilities are considered as a skill that the organization has and that it can use to integrate and reconfigure internal and external competencies when exposed to different changes in the environment. From what has been exposed, this theoretical essay has as its central argument “Organizational learning as a

¹ Acadêmica do curso de Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.
Email: brunab.psico@gmail.com

² Professora do Curso de Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.
Email: simone.campos@ufsm.br.

³ Especialista Liderança de Equipes de Alta Performance pela Universidade de Caxias do Sul – UCS. *Email:* Manoel.camargo@hotmail.com

process that allows the development of dynamic capabilities”. For this, a line of reflection was traced that begins with individual learning, passing through organizational learning, relating to organizational competences, which are directly interconnected with dynamic capabilities. So, as a result, it was possible to understand and visualize that organizations develop and differentiate themselves from competitors through their competences and capabilities. However, competencies and capabilities derive from the learning process, both at an individual and organizational level.

Keywords: individual learning; organizational learning; competencies; dynamic capacity; organizations.

1 INTRODUÇÃO

As organizações tendem a enfrentar diariamente condições de incertezas, ambientes em constante mudança e intensa competição. O padrão de competitividade e o ambiente de contínua mutação da Sociedade Pós-industrial ou a Era do conhecimento acarretam a necessidade de as organizações terem que emitir respostas rápidas, no sentido de torná-las produtivas e, assim, garantir sua sobrevivência, adaptabilidade e vantagem competitiva (SANTOS; ALVEZ, 2021). Dessa maneira, nesse cenário de intensa competitividade entre as organizações, constatasse que uma das questões mais importante refere-se à necessidade de prover ações que são direcionadas ao aperfeiçoamento contínuo dos colabores, desenvolvimento de novos serviços e produtos. Essas ações têm como objetivo não tornarem as organizações defasadas e obsoletas em relação ao mercado (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006; RIBEIRO *et al.*, 2017).

Nesse contexto, o conceito de Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional surgem como um diferencial de competitividade que auxilia as organizações a promoverem as inovações e as mudanças necessárias e, assim, desenvolverem continuamente suas competências. O papel do conhecimento torna-se, cada vez mais, importante e as organizações tendem a valorizar as experiências e o *know-how* de seus colaboradores. Dessa maneira, a gestão do conhecimento tem a finalidade de possibilitar um ambiente de aprendizado contínuo para que a gestão das competências seja uma realidade presente no contexto organizacional (BITENCOURT, 2022; FLEURY; FLEURY, 2001; RIBEIRO *et al.*, 2017).

Além disso, a criação e o desenvolvimento das competências organizacionais estão alicerçados na aprendizagem (individual e conseqüente em nível organizacional), que são resultantes da experiência, como também, por meio da análise dos resultados e do retorno de informações de ambientes interno e externo a organização (ZANGISKI; LIMA; COSTA,

2009). Portanto, as competências possuem vínculo direto com o conhecimento que é adquirido, processado e desenvolvido através das relações entre os sujeitos, como também, através desses com a organização. Assim, é fundamental reconhecer a organização como um espaço que potencializa as relações humanas, sociais e econômicas (LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005; SANCHES; HEENE, 1996, SANCHEZ, 2001).

Seguindo esse viés, considera-se que as competências organizacionais estão vinculadas a Aprendizagem Organizacional, assim como, estão relacionadas à capacidade que a organização possui para desenvolver estratégias flexíveis que possibilitam coordenar e redistribuir os seus recursos e suas atividades. Então, as capacidades dinâmicas poderão se apresentar como uma habilidade que a organização possui para construir, integrar e reconfigurar competências internas e externas frente a mudanças rápidas do ambiente (TEECE; PISANO, SHUEN, 1997). Em síntese, as capacidades dinâmicas são as habilidades que a organização possui para utilizar, criar, estender ou modificar, de maneira eficiente, seus recursos e, assim, utilizá-los, rotineiramente, como um diferencial em relação aos seus concorrentes (COLLIS, 1994; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007).

3

Em suma, a partir do que foi manifestado anteriormente, este estudo constitui-se em um ensaio teórico, construído a partir do seguinte argumento central: “*A aprendizagem organizacional como processo que permite o desenvolvimento das capacidades dinâmicas*”. Para explicar tal concepção é fundamental traçar uma linha de entendimento que parte da conceituação da aprendizagem individual, perpassando pela aprendizagem organizacional que se relaciona com as competências organizacionais, que está interligada diretamente nas capacidades dinâmicas.

2 RESULTADOS E DISCUSSÃO

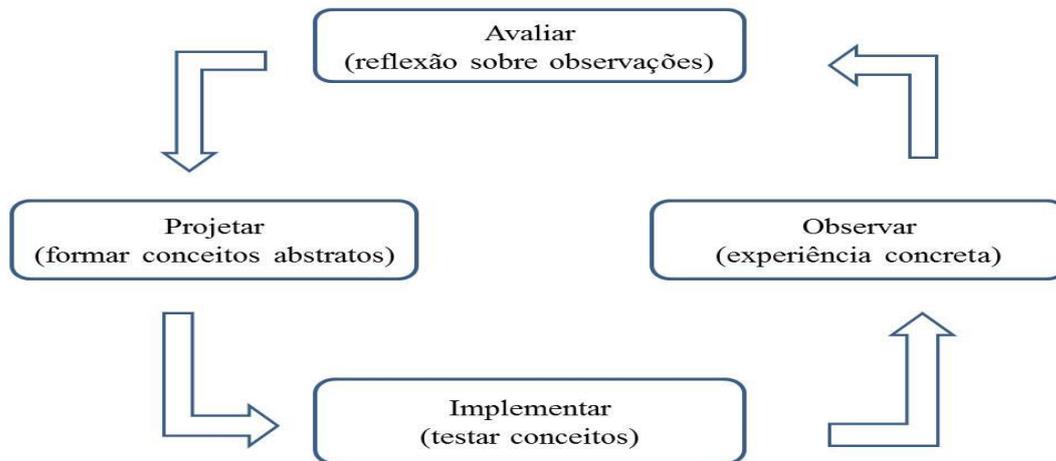
Nessa seção serão abordados os seguintes pressupostos teóricos: Aprendizagem Individual; Relação entre a Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional; Competências Individuais e Competências Organizacionais: sua relação com as Capacidades Dinâmicas; A relação entre a Aprendizagem Individual e Capacidades Dinâmicas.

2.1 Aprendizagem Individual

De acordo com Kim (1998) a aprendizagem pode vir a ser conceituada como um processo pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos e habilidades que refletem em alterações cognitivas, comportamentais e atitudinais que tendem a ser duradouras (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014; BALSAN; FALLER; PEREIRA, 2015). Dessa maneira, implica em duas ações: 1º - Aquisição de habilidades ou *know-how* que se refere à capacidade física para realizar uma ação/comportamento; 2º - Aquisição de *know-why* que configura na habilidade para articular uma compreensão conceitual a partir de uma experiência. Assim, as duas dimensões são importantes, pois só se adquire um conhecimento que permita comportamento (*know-how*) através da compreensão dos conceitos e das estruturas coerentes de pensamento (*know-why*). Ele também é válido no sentido oposto, a existência de *know-why* não permite por si só o comportamento, porque depende das regras operacionais do *know-how*.

A partir do modelo de aprendizagem desenvolvido por Kolb (1984), surge o ciclo de Kofman (1992) baseando-se nas quatro ações: Observar; Avaliar; Projetar; Implementar (Ciclo OADI). Kofman (1992) preservou as características da versão definida por Kolb, entretanto, os termos passaram a ter maior conexão com atividades desenvolvidas no contexto organizacional. Nesse ciclo quadrifásico (Figura 1) os sujeitos vivenciam acontecimentos concretos e os observam ativamente. Avaliam (processo consciente ou inconsciente) suas vivências pela reflexão das observações e, assim, projetam ou constroem um conceito abstrato que é tido como uma resposta adequada à avaliação. Então, o projeto é testado através da implementação no contexto em que o sujeito está inserido, o que acarreta uma nova experiência concreta, iniciando, dessa maneira, um novo ciclo (KOFMAN, 1992).

Figura 1 - Ciclo de Kofman (1992): Observar – Avaliar – Projetar - Implementar



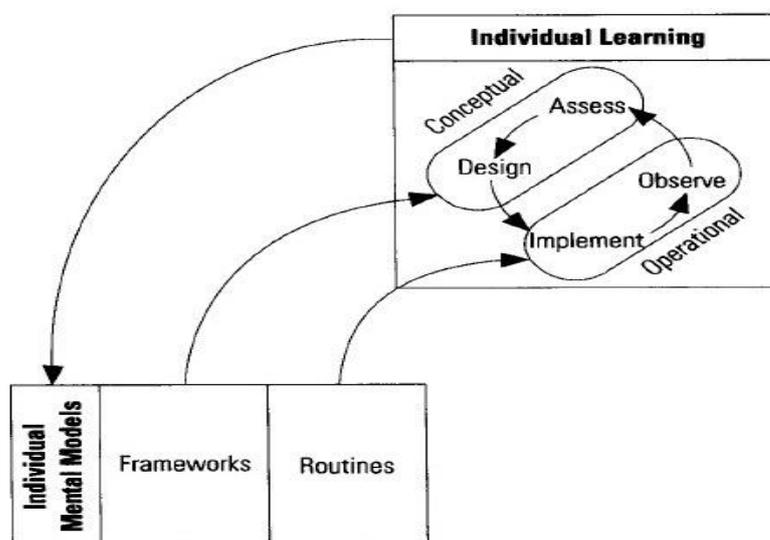
Fonte: Elaborado pela autora com base em Kofman (1992)

Com base no ciclo de aprendizagem de Kofman (1992), Kim (1998) desenvolveu seu modelo de aprendizagem. O autor menciona que em nível individual existe um inter-relacionamento entre o ciclo da AI (Ciclo OADI) e a dinâmica da memória que é identificada como Modelos Mentais. Os Modelos Mentais são imagens internas que o sujeito possui e que explicam como o mundo funciona, influenciando diretamente na tomada de decisões e, também, como o sujeito observa os fatos e acontecimentos (SENGE, 1990). Dessa maneira, os Modelos Mentais incluem um conjunto de ideias, vivências, memórias, mas também, produzem sentido ao mundo que o sujeito visualiza. Entretanto, ainda poderá restringir a compreensão quanto ao que possui significado dentro do Modelo Mental. Portanto, a AI implica no processo de desafiar, confirmar ou melhorar os Modelos Mentais do sujeito, fornecendo esquemas básicos da aprendizagem conceitual (*know-why*), como também, roteiros de ação da aprendizagem operacional (*know-how*) (KIM, 1993).

Os Modelos Mentais se relacionam com os níveis de aprendizagem (operacional e conceitual) através das estruturas e rotinas (Figura 2). A aprendizagem operacional ocorre em nível de procedimentos, na qual serão aprendidas as etapas para a realização de uma atividade específica. Dessa maneira, esse *know-how* é denominado como rotina e se manifesta, por exemplo, através de preenchimento de formulários e registros, utilização de um painel de controle, utilização de uma máquina. Portanto, esse processo auxiliará no acúmulo e mudança das rotinas, como ainda, poderão influenciar e alterar o processo de aprendizagem operacional.

Já a aprendizagem conceitual representa o pensar, refletir sobre o porquê e como as atividades são realizadas. Algumas vezes, poderá desafiar os padrões existentes, acarretando novas estruturas no modelo mental. Por sua vez, essas estruturas tendem a oportunizar etapas contínuas de aprendizagem ao reestruturarem o problema de maneira extremamente diferente. Em suma, o modelo de AI é um ciclo de aprendizagem conceitual e operacional que recebe e gera informações a partir dos modelos mentais do sujeito (KIM, 1993).

Figura 2 - Modelo simples da aprendizagem individual através do ciclo OADI de modelos mentais (MM) individuais



Fonte: Kim (1993)

2.2 Relação entre a Aprendizagem Individual e Aprendizagem Organizacional

Segundo Kim (1993) a AI contribui diretamente para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional (AO), sendo essa uma definição óbvia e, ao mesmo tempo, sutil. Óbvia, pois as organizações são compostas por pessoas que desenvolvem atividades laborais e, assim, contribuem para que a organização exista e se mantenha. Sutil, porque as organizações aprendem independentemente de qualquer que seja o sujeito, porém, para que a aprendizagem seja desenvolvida é necessária às experiências e ações das pessoas. Além disso, o significado da palavra aprendizagem é o mesmo, tanto no âmbito individual como organizacional, o que difere é a maneira como ocorre o processo. Na esfera organizacional, existirá o dilema de aferir

inteligências e capacitações de aprendizagem a uma instituição não humana sem antropomorfizá-la (ARGYRIS; SCHON, 1978; KIM, 1998).

Kim (1993) parte do pressuposto de que a AO possui componentes equivalentes à aprendizagem em nível individual. Assim, os ciclos de AI afetam diretamente a AO que tende a potencializar a capacidade da empresa em tornar as suas ações mais eficazes. Dessa maneira, Kim (1993) desenvolveu o modelo de aprendizagem denominado OADI (Observar – Avaliar – Projetar – Implementar) – SMM (Modelos Mentais Compartilhados) (Figura 3). Nesse modelo, é incluso o ciclo de AI, pois como mencionado anteriormente, esse interfere diretamente na aprendizagem em nível organizacional, influenciando os Modelos Mentais Compartilhados na organização. Assim, as memórias que são relevantes para a aprendizagem em nível organizacional são as que constituem a memória ativa (Modelos Mentais Compartilhados e Individuais). Esses poderão ser explícitos, implícitos, tácitos, tendo a capacidade de interferir na maneira como o sujeito ou a organização veem o mundo e tomam suas decisões. A AO depende do aperfeiçoamento dos Modelos Mentais de seus colaboradores, porque é onde está conservada grande parte do conhecimento da organização (*know-how e know-why*).

7

Os Modelos Mentais que são desenvolvidos pelo sujeito são ativos e possibilitam a construção de teorias a partir das experiências sensoriais. Cada Modelo Mental é um aglomerado de dados que determinam o modo de agir ou ponto de vista do sujeito. Dessa maneira, a Aprendizagem Conceitual possibilita mudanças nas estruturas que acarretam uma nova maneira de descobrir o mundo. Já a Aprendizagem Operacional produz novas rotinas ou possibilita a revisão dessas acarretando a substituição de ações já ultrapassadas. Os Modelos Mentais revisados contêm as novas rotinas, como também, o conhecimento sobre como as rotinas se enquadram dentro das novas estruturas. Desse modo, as estruturas individuais tornam-se parte integrante do *wentanschauung* da organização, pois a visão da empresa irá evoluir lentamente para abranger os pensamentos correntes dos sujeitos (KIM, 1993).

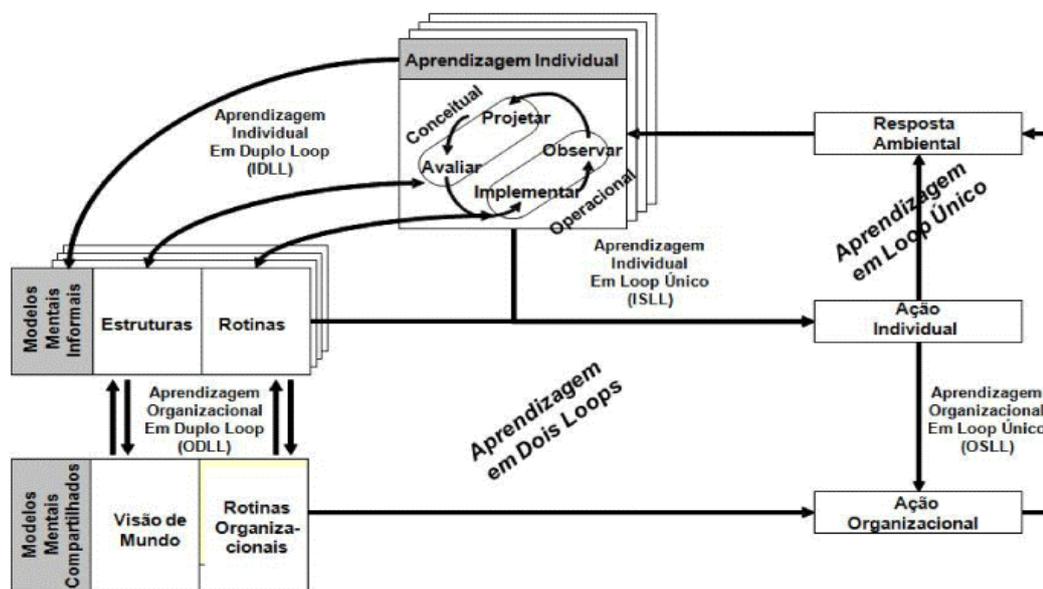
No modelo OADI – SMM ainda se incorpora o conceito da Aprendizagem em Dois *Loops* que representa trazer à tona e contestar suposições arraigadas e normas organizacionais que, até o momento, eram desconhecidas ou não poderiam ser discutidas. O *Single Loop Learning* (Ciclo de Aprendizagem em Primeiro Nível) advém da relação do sujeito com as alterações que ocorrem nos meios internos e externos a organização. Assim, detecta possíveis erros e corrige pontualmente seus comportamentos sem alterar as características centrais das

teorias usadas no âmbito organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1978). Dessa maneira, a aprendizagem possibilita que as organizações consigam manter seus traços de estabilidade dentro de um contexto de relativa mudança (BATESON, 1958).

A aprendizagem em *Double Loop Learning* (Ciclo de Aprendizagem Duplo) é ponderada como uma aprendizagem em nível superior, pois implica em alteração nas normas e nos pressupostos organizacionais. Dessa maneira, está baseada em uma retroação dupla que permite à correção dos erros, como também, a intervenção sobre as causas originárias desses, tendo como resultado a reflexão, análise e consequente alteração dos valores, diretrizes da organização. Portanto, é por meio do *Double Loop Learning* que ocorre o questionamento organizacional, que interroga os valores que guiam as estratégias da ação e, conseqüentemente, altera ou elimina as normas incompatíveis com o funcionamento eficaz da organização (ARGYRIS, 1998).

Em suma, a AO em Dois *Loops* ocorre quando os Modelos Mentais Individuais são incorporados à organização por meio dos Modelos Mentais Compartilhados que poderão afetar a ação da organização. Nesses casos, a Aprendizagem em Dois *Loops* gera a oportunidade de etapas descontínuas de aperfeiçoamento, ao passo que a reestruturação de um dado problema tende a acarretar soluções diferentes. Dessa maneira, o modelo aborda as questões de transferência de aprendizagem por meio dos Modelos Mentais Individuais e dos Modelos Mentais Compartilhados da organização que são responsáveis pela “visão de mundo” (*weltanschauung*) e pelas rotinas organizacionais. Este elo possibilita a união entre a Aprendizagem de Circuito Duplo Individual com a Aprendizagem de Circuito Duplo Organizacional (KIM, 1993).

Figura 3 - Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional: Ciclo OADI – Modelos Mentais Compartilhados (SMM)



Fonte: Klein (1998)

Conforme mencionado por Nonaka e Takeuchi (1995) AO integra o processo de criação do conhecimento organizacional que resulta da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito. O conhecimento explícito ou codificado é aquele que pode ser transmitido através da linguagem formal, sistemática. Já o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, consistindo, em parte, em habilidades técnicas ou tipo de destreza informal (especificação incorporada ao termo know-how). Assim, tende a ser difícil sua formalização e comunicação, estando profundamente enraizado na ação, no comprometimento e no envolvimento em um dado contexto (BITENCOURT, 2022; NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 2001).

A conversão de conhecimento é um processo de espiral que ocorre a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, elevando-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais elevados. Para que ocorra esse processo é necessário: Socialização; Externalização; Combinação; Internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Então, para melhor compreensão das etapas desse processo se elaborou o Quadro 1 que segue:

Quadro 1 - Modelo Integrado de Aprendizagem Organizacional: Ciclo OADI – Modelos Mentais Compartilhados (SMM)

Etapas	Descrição
--------	-----------

Socialização	Surge da interação do conhecimento tácito entre sujeitos, principalmente através da observação, imitação e prática. O conhecimento é adquirido por meio da experiência compartilhada.
Externalização	Processo no qual o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de modelos, metáforas, analogias, conceitos ou hipóteses.
Combinação	Envolve diferentes conjuntos de conhecimento explícito controlado pelos sujeitos. As pessoas compartilham e combinam conhecimento por meio de conversas, documentos, reuniões, redes de comunicação. A reconfiguração ocorre através de classificação, acréscimo, combinação e categorização do conhecimento explícito que tende a acarretar novos conhecimentos.
Internalização	Conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito. As experiências, incluindo aquelas adquiridas nos outros modos de conversão, são internalizadas no conhecimento tácito dos sujeitos sob a forma de modelos mentais ou conhecimentos técnicos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Nonaka e Takeuchi (1995).

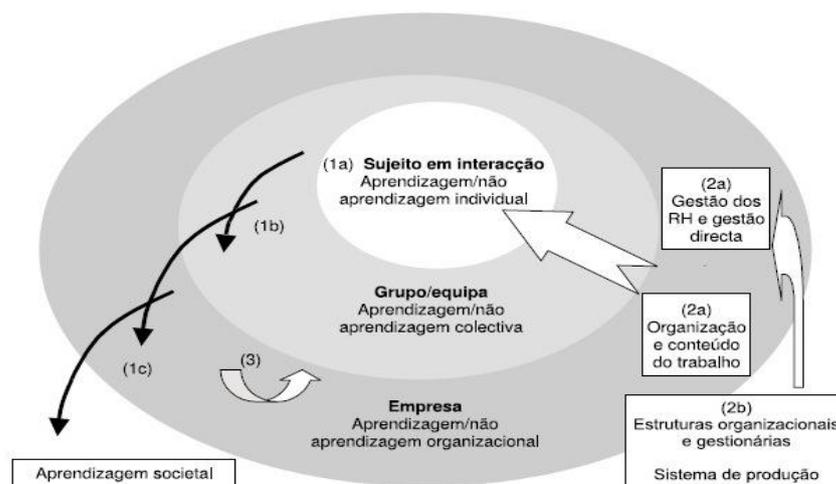
Os modos de conversão de conhecimento devem ser gerenciados de forma articulada e cíclica. O conjunto dos quatro processos de “espiral de criação de conhecimento” iniciam no nível individual, movem-se para o nível grupal e então para o nível da organização. À medida que a espiral se potencializa em nível organizacional, ela pode ser enriquecida e estendida a partir da interação dos sujeitos uns com os outros e com suas organizações. Dessa maneira, a criação de conhecimento organizacional demanda a partilha e a disseminação de experiências individuais. A organização é responsável em definir e estabelecer sua visão e metas que darão origem às diretrizes, em um espaço que contemple liberdade de criação e autonomia. Da mesma maneira, é fundamental a interação do ambiente interno e externo (flutuação e caos criativo), por meio da disponibilidade de informação que estão além da necessidade imediata. Ainda a respeito do ambiente, deve-se refletir a respeito da diversidade encontrada no ambiente externo para potencializar o espaço interno (variedade de requisitos) (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Parente (2006), seguindo a ideia de Argyris e Schon (1978), organizou uma figura que procura relacionar a AI com a AO (Figura 4). Parente (2006) menciona que os colaboradores possuem um papel central na aprendizagem. Entretanto, são orientados neste processo pelas configurações organizacionais e gestores que poderão ou não influenciar no desenvolvimento do processo de aprendizagem. Então, apesar de a organização se desenvolver por intermédio de uma aprendizagem liderada pelos sujeitos, grupos, equipes de trabalho será condicionada pelas configurações organizacionais e gestores. Considera-se ainda que, apesar de condicionado pelas configurações organizacionais e gestores, qualquer

colaborador tem potencialidades para desencadear processos de aprendizagem, sendo eventual ator e “motor” da Aprendizagem Coletiva e AO.

Portanto, as organizações desenvolvem processos de aprendizagem quando os conhecimentos de seus colaboradores se refletem no funcionamento das equipas, dos grupos e da organização como um todo. O que favorece o envolvimento dos colaboradores nos objetivos e projetos empresariais. Sendo assim, é importante compatibilidade e coerência entre os objetivos da organização e os objetivos e projetos pessoais e profissionais dos trabalhadores. Assim, as organizações constituem espaços determinantes para a gestão dos saberes dos sujeitos durante o seu percurso profissional, isso tanto do ponto de vista da aquisição de saberes, como também, da sua partilha, disseminação e mobilização em competências, ou seja, da sua utilização (PARENTE, 2006).

Figura 4 - Condições Organizacionais de Aprendizagem



Legenda: (1) origem e sentido da aprendizagem; (2) condições inibidoras e propiciadoras da aprendizagem; (3) retenção de conhecimentos dos sujeitos face à saída da empresa.

Fonte: Parente (2006)

2.3 Competências Individuais e Competências Organizacionais: sua relação com as Capacidades Dinâmicas

No contexto organizacional, a competência é vista a partir da perspectiva do indivíduo, pois são as características pessoais que potencializam o desenvolvimento do sujeito ao realizar

suas tarefas ou frente situações adversas (FLEURY; FLEURY, 2008). Portanto, as competências estão vinculadas à formação e ao desenvolvimento do sujeito, sendo definidas como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos” (FLEURY; FLEURY, 2008, p. 30). Em síntese, competência é um conjunto de saberes que são acionados durante uma situação específica, contendo: Conhecimentos específicos para a execução da tarefa; Aptidões, inteligência pessoal e profissional; Desejo de colocar em prática e desenvolver novas competências (DUBAR, 1998). Assim, a competência é o resultado de múltiplos saberes que são obtidos de diferentes maneiras como, por exemplo, pela via de transferência e aprendizagem (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2016; RIBEIRO *et al.*, 2017).

É importante ainda reforçar a constatação de que “são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto” (DUTRA, 2001, p. 25). Assim, compreendem-se as competências organizacionais como habilidades que a empresa possui para coordenar e sustentar a utilização eficiente dos seus ativos e de suas capacidades, o que a auxiliará no atingimento das metas e objetivos, potencializando a sua vantagem competitiva (MEDINA; MEDINA, 2014; SANCHEZ, 2001). A competência organizacional é considerada como uma variável e não simplesmente um atributo, pois não é algo que a organização possui ou não, e sim, é algo que ela poderá ter em certo nível em relação aos seus concorrentes. É um saber fazer coletivo de alta qualidade (MAGGI, 2006).

O desenvolvimento das competências organizacionais está baseado na aprendizagem que resultará da experiência de implementação das estratégias, assim como, por meio da análise dos resultados das informações adquiridas nos ambientes interno e externo a empresa. A cada evolução/alteração do mercado surgem exigências complementares as anteriores, ou seja, é necessário que se desenvolva uma trajetória cumulativa de formação de competências. Dessa maneira, as competências representam a síntese entre as necessidades do mercado, consolidadas no padrão de concorrência (KUPFER, 1991) e o desenvolvimento e formação da visão organizacional (CHIEZA; MANZINI, 1997; SANCHEZ; HEENE, 1996; SANCHEZ; HEENE; THOMAS, 1996).

De acordo com Fleury e Fleury (2004) a Visão Baseada em Recursos (VBR) sintetiza a ideia de competências organizacionais. Tal conceito propõe a utilização dos recursos financeiros, físicos, intangíveis, organizacionais e humanos para potencializar a vantagem competitiva de uma organização em relação às demais. O aumento da diversidade de recursos de uma organização é considerado mecanismo para capturar rendimentos que se tornarão viáveis pelos ativos específicos da empresa. Portanto, quando uma organização diferencia seu modo de operar de outras, tornará diferente também à execução de tarefas similares, pois ocorrerá a variação da combinação de recursos como: ativos, competências e capacidades específicas (FLEURY; FLEURY, 2004).

Portanto, considera-se o conceito de competências organizacionais como um conjunto de capacidades que compõem as estratégias da empresa e que ao serem colocadas em prática recebem o reconhecimento dos clientes como sendo algo diferente em relação aos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SANCHEZ, 2001). Seguindo esse viés, inclui-se a ideia de capacidades dinâmicas que são competências que permitem às organizações se adaptarem continuamente as exigências do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). A capacidade dinâmica, nada mais, é do que a habilidade que a firma possui para construir, integrar e reconfigurar competências internas e externas frente a rápidas mudanças que ocorrem no ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002).

Nesse sentido, as competências são um conjunto de rotinas e processos específicos da organização, onde o desempenho vincula-se a posse de ativos específicos, impossíveis ou difíceis de serem imitados. Além disso, para que uma capacidade seja considerada dinâmica é necessário que a organização a utilize de maneira repetitiva e confiável. Portanto, trata-se de “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340). Assim, quando a organização se adapta de forma criativa a diferentes crises, procurando soluções ao acaso, ela não está fazendo uso de capacidades dinâmicas (WINTER, 2003).

Complementando a ideia anterior, Eisenhardt e Martin (2000) mencionam que as capacidades dinâmicas são resultadas da combinação existente entre rotinas e capacidades simples que se relacionam entre si. No entanto, em alguns casos uma poderá servir de base para a outra e, assim, é importante que ocorra primeiro a aprendizagem. Dessa maneira, a evolução

das capacidades dinâmicas está relacionada à AO, principalmente aquelas que são oriundas de práticas repetitivas que favorecem o acúmulo de conhecimentos explícitos e tácitos. Em suma, é a partir da codificação dos conhecimentos (procedimentos formais e uso de tecnologias), ponderação de erros (oportunidade de aprendizagem), tempo (fator para consolidação da aprendizagem) que ocorre a incorporação dos conhecimentos às rotinas e, assim, possibilita a obtenção de desempenhos superiores (EISENHARDT; MARTINS, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) o ponto fundamental na discussão sobre as capacidades dinâmicas é o processo pelo qual a organização realiza o desenvolvimento e renovação de suas competências. Assim, esse processo é condicionado, tanto pelas escolhas passadas da própria organização, como também, pelo dinamismo do ambiente. Então, a partir dessa perspectiva, as capacidades dinâmicas estão baseadas no tripé: (I) Processos – são as rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado; (II) Posições – são os ativos, estruturas de governança, base de consumidores, relações externas com fornecedores e parceiros; (III) Trajetória – é o histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado. Portanto, a partir desses três aspectos é possível determinar que a “essência da capacidade dinâmica da firma é a sua vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência” (TEECE; PISANO; SHEN, 1997, p. 518).

14

2.4 A relação entre a Aprendizagem Individual e Capacidades Dinâmicas

No decorrer desse ensaio teórico foi possível observar que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas resulta diretamente da aprendizagem que ocorre em nível individual. A AI evolui para a AO que, por sua vez, se relaciona com as competências organizacionais, intervindo, então, nas capacidades dinâmicas, gerando assim, vantagens competitivas para a organização. Seguindo essa linha de raciocínio, observa-se que aprendizagem, pelo viés individual, caracteriza-se como um processo de endogeneização das mudanças realizadas por meio do sujeito, o que resulta nas alterações necessariamente ao nível cognitivo e o nível comportamental. Assim, a aprendizagem individual é a condição necessária, ainda que não suficiente, para que ocorra a aprendizagem em nível organizacional (MUNCK; GALLELI; SOUZA, 2016).

Através da AO é possível que sejam detectados erros nas estratégias e suposições da organização e, assim, se realizem modificação nas ações, o que tende a sustentar o desempenho organizacional dentro de uma escala de valores e normas (ARGYRIS; SCHON, 1996). Então, a AO influencia diretamente no desenvolvimento das competências organizacionais que são recursos especiais que derivam de processos, rotinas e esforços coletivos (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010; WHITEHILL, 1997). Além disso, competências organizacionais são as habilidades que permitem à organização lidar com seus diversos recursos e, assim, oferecer aos clientes serviços e produtos que são vistos como diferenciados. Da mesma maneira, existe a possibilidade de potencializar o acesso a mercados diversificados. Em suma, trata-se de habilidades decorrentes da AO que são difíceis de imitar por parte das concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Barney (1991) enfatiza que os recursos de uma organização vão além de uma simples relação entre fatores, trata-se, então, de um conjunto de recursos que interagem entre si e sofrem influência direta do conjunto de recursos controlados pela organização. Esses se dividem em: Capital Físico (tecnologia, instalações, equipamentos, localização geográfica); Capital Humano (experiência, treinamento, inteligência, relacionamentos interpessoais); Capital Organizacional (controle, planejamento formal e informal, relacionamento da organização e o ambiente e vice-versa, coordenação entre os sistemas). Entretanto, também existem características de valor, raridade, imitabilidade, organizável que são conhecidos como o modelo VRIO, que se trata de uma ferramenta que possibilita identificar as fraquezas e forças internas de uma organização.

Barney (1991) define VRIO como a abreviação das palavras: V para Valor (explorar as oportunidades externas e neutralizar as ameaças no ambiente organizacional); R para Raridade (recursos que não são possuídos por outras organizações); I para difícil Imitabilidade (recursos que poderão ser resultantes de condições históricas únicas, socialmente complexas, possuir causas desconhecidas ou ser protegido por meio de patentes); O para Organizável (papel da organização em reconhecer que as vantagens competitivas são alcançadas através de capacidades e recursos que são valiosos, raros, inimitáveis, assegurando que esses possam ser potencializados pela maneira como a organização os conduz ou organiza) (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991).

No modelo VRIO a organização é responsável em desenvolver e deter capacidades e recursos que são raros, valiosos e dispendiosos de serem imitados. Entretanto, essa deverá ainda

organizar-se para tirar o máximo de vantagens de tais recursos, pois em caso contrário, parte de sua vantagem potencial tende a perder-se. Em suma, “explorar esses tipos de recursos geralmente não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva. Dessa maneira, recursos valiosos, mas não raros podem ser considerados forças organizacionais” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p.79).

Seguindo esse viés, chega-se finalmente à ideia de que as capacidades dinâmicas são competências que permitem à organização se adaptar continuamente as exigências do ambiente que está em constante mudança, o que tende a proporcionar vantagens competitivas a organização (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; TEECE, 2007). Capacidades dinâmicas é a orientação comportamental que a organização manifesta com o objetivo de reconfigura, integrar, recriar, renovar seus recursos e, assim, (re) construir, atualizar as capacidades (WANG; AHMED, 2007). Dessa maneira, as capacidades dinâmicas são rotinas de alto nível que produzem resultados e, conseqüentemente, garantem sobrevivência e prosperidade à organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). Portanto, as capacidades dinâmicas estão associadas à tomada de decisão conscientes e recorrentes que integram a combinação e recombinação dos recursos e competências. Essas ocorrem por meio de habilidades, comportamentos, rotinas e processos que subsidiam as tomadas de decisão e promovem o desenvolvimento e/ou a evolução do conhecimento organizacional (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

16

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse ensaio teórico possibilitou compreender e visualizar a relação entre a AO e capacidades dinâmicas. Durante o texto ficou evidente que a organização se desenvolve e se diferencia das concorrentes através das suas competências e capacidades. No entanto, as competências e capacidades derivam do processo de aprendizagem, tanto em nível individual como organizacional. Segundo Dosi, Faillo e Marengo (2008) as competências organizacionais e as capacidades dinâmicas estão vinculadas a maneira como a organização desenvolve/faz (*know-how*) seus processos. Então, esse modo de agir da organização possibilita que ela execute suas atividades baseando-se no conhecimento gerado no contexto organizacional e individual. Como consequência, ocorre a realização e ampliação das ações que influenciam no desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

As capacidades dinâmicas são reconstruídas constantemente, tomando-se por referência o conhecimento, o “saber fazer”, as competências, os recursos, a cultura, o ambiente, em síntese, os aspectos internos e externos que norteiam a vida da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Em uma visão geral, capacidades dinâmicas e competências organizacionais estão relacionadas diretamente ao protagonismo dos sujeitos e da organização, tanto no sentido de desenvolver a aprendizagem como de exercer a liderança. Assim como, no sentido de empreender, através da identificação de oportunidades, como no desenvolvimento de ideias a partir da percepção e da implementação das mudanças necessárias (ANDREEVA; CHAIKA, 2006; COLLIS, 1994; HELFAT *et al.*, 2007; MCKELVIE; DAVIDSON, 2009; WANG; AHMED, 2007).

As capacidades dinâmicas da organização serão os resultados de um processo de aprendizagem, um processo no qual uma maneira específica de seleção é ligada aos recursos que se desenvolvem gradualmente. As capacidades estão ligadas a ação, a prática, como também, as emoções, conhecimento tácito e conhecimento corporal, considerando os elementos explícitos e implícitos. Da mesma maneira, as capacidades devem representar um padrão confiável de resolução de problemas. Então, um conjunto de atividades, para solucionar problemas, será considerado como recurso se comprovar ser bem-sucedido em diversas situações, como também, se existir a capacidade da organização reproduzi-lo.

Em suma, o desenvolvimento da AI, AO, das competências organizacionais e capacidades dinâmicas refletem, como já visto, em resultados de desempenho positivos em curto prazo, mas também na interpretação e entendimento profundo dos processos de ação, reflexão e disseminação da organização. Assim, as ações organização implicarão em resultados, que serão analisados, interpretados e vinculados as ações prévias. Da mesma maneira, a identificação de conhecimentos e competências que a organização necessita desenvolver, a eliminação das barreiras à aprendizagem é primordial para se evitar o dispêndio de recursos, já que a principal competência de uma organização deve ser a habilidade para modificar e adicionar valor aos seus produtos, serviços e colaboradores.

Por fim, é fundamental mencionar que as organizações possibilitem condições para que ocorra o processo de aprendizagem, tanto em âmbito individual, como também, organizacional, pois esses influenciaram diretamente nas competências e capacidades dinâmicas da organização. Além disso, essa discussão é importante, pois as capacidades dinâmicas e as

competências organizacionais se interpenetram, levando a um entendimento holístico da empresa, a qual não pode ser reduzida a um mero conjunto de recursos, e sim, uma rede formada por pessoas e recursos. Então, é fundamental que a organização valorize os sujeitos que a compõe, pois são eles que possibilitam o seu aperfeiçoamento e crescimento.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. ; BASTOS, V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. Saint Petersburg, 2006.

ARGYRIS, C. “Les Individus Sont Guidés par le Désir D’apprendre”, **Revue des Sciences Humaines**, 20, p. 60-62, 1998.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning II: theory, method and practice**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

BALSAN, L. A. G.; FALLER, L. P.; PEREIRA, B. A. D. As transformações da aprendizagem individual em competências organizacionais. **Estudo e Debate**, v. 22, n. 2, p. 171- 194, 2015.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATESON, G. **Naven, Standford**: Standford University Press, 1958.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional- a experiência de três empresas australianas. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, p. 136-157, 2022.

CHIEZA, V.; MANZINI, R. Competence Levels Within Firms: a static and dynamic analysis. In: SANCHEZ, R. ; HEENE, A. (eds.). **Competence-based strategic management**. Chichester: Jonh Wiley and Sons, 1997. p. 195-213.

COLLIS, D. J. Research Note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n.12, 1989.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, patterns of Knowledge Accumulation and Governance. **Organization**, v. 29, n. 8/9, p. 1164-1185. DOI: 10.1177/0170840608094775, 2008.

Dubar, C. (1998). A Sociologia do Trabalho Frente à Qualificação e à Competência. **Education et Sociétés**, v. 19, n. 64, p. 87-103.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**. *Strat. Mgmt. J.*, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HELPHAT, C. *et al.* **Dynamic Capabilities**: Understanding Strategic Changes, Organizations. Malden: Blackwell Publishing, 2007.

KATKALO, V. S.; PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1175–1186, 2010.

KIM, D. H. The Link Between individual and Organisational learning. **Sloan Management Review**, p. 37-50, 1993.

KIM, D. H. O. Elo Entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. *In*: KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993. cap. 4, p. 61-92.

KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. cap. 4, p. 61-92.

KOFMAN, E. *Transparências de Palestras*. Cambridge, Massachusetts: MIT Sloan School of Management, 1992. *In: KLEIN, D.A. A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. Cap. 4, p. 61-92.

Kolb, D. A. **Experiential Learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. *In: STARKEY, K. Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso de grandes empresas*. São Paulo, Futura, 1998.

KUPFER, D. **Padrão de concorrência e competitividade**. Texto para discussão IEI/UFRJ. Rio de Janeiro, n. 265, 1991.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: Mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. *In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE; J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 114-136

LUSTRI, D., MIURA, I. K.; TAKAHACHI, S. Gestão do Conhecimento Desenvolvendo Competências. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, 2006.

20

MAGGI, B. Formação e Competências para a Mudança Organizacional. *In: Maggi, B. (2006) Do Agir Organizacional*. São Paulo: Edgard Blücher, 2006. p. 207-239.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, Oxford, v. 20, 2009.

MEDINA, R.; MEDINA, A. The project manager and the organisation's long-term competence goal. **International Journal of Project Management**, v. 32, p. 1459–1470, 2014.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 18, n. 3, p. 41–64, 2014.

MUNCK, L.; GALLELI, B.; SOUZA, R. B. Competências Individuais e Modernidade Organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 308-319, 2016.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p.14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 2001.

PARENTE, C. Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional: contributos para a análise da produção de saberes. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 50, p. 89-108, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Harvard, p. 79-90, 1990.

RIBEIRO, J. S. A. N. *et al.* Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. Especial, p. 4-17, 2017.

SANTOS, A. C. C.; ALVES, L. M. A. R. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: uma reflexão filosófica voltada para o espaço de afeto. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa**, v. 11, n. 2, p. 2-25, maio/ago, 2021.

SANCHEZ, R. Managing Knowledge Into Competence: the five learning cycles of the competent organization. *In*: SANCHEZ, R. (Ed.). **Knowledge Management and Organizational Competence**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. Competence-based Strategic Management: concepts and issues for theory, research, and practice. *In*: HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based Strategic Management**. Chichester: John Wiley, 1996.

21

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. Towards the theory and practice of the competence-based competition. *In*: SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. (eds). **Dynamics of Competence-based Competition**: theory and practice in the new strategic management. Oxford: Elsevier, 1996.

SENGE, P. M. A. **Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo, Best Seller, 1990.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 4, 2000.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, 2007.

WHITEHILL, M. Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 621-627, 1997.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, 2003.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: a review, recon-ceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v.27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P. L.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54-74, 2009.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science Journal**, v.13, n. 3, p. 339-351, 2002.