

---

## Resenhas Bibliográficas

---

### OS NOVOS HORIZONTES DA GESTÃO: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIAS

Roberto Ruas, Claudia Simone Antonello e Luiz Henrique Boff (Orgs.).  
Porto Alegre: Bookman, 2005. 222 p. ISBN: 85-363-0425-1.

Resenha por Susane Petinelli Souza (PPGAdm/UFES)

A instabilidade, baixa previsibilidade dos cenários socioeconômicos, atividades mais flexíveis e customizadas são alguns dos argumentos que os organizadores desta obra utilizam quanto ao crescente espaço dedicado às competências e à aprendizagem organizacional no campo da gestão.

A obra é importante contribuição no debate teórico-prático da abordagem das competências, assim como na aprendizagem organizacional, sendo organizada em duas partes. A primeira parte é composta por quatro capítulos que enfatizam a questão conceitual e os aspectos metodológicos, enquanto a segunda é composta por sete capítulos que contemplam a união entre a teoria e a prática.

A primeira parte permite o embasamento teórico necessário à compreensão; no caso daqueles que já possuem algum conhecimento do assunto, permite o aprofundamento das duas temáticas. A questão teórico-conceitual é enfatizada, mas os autores utilizam uma quantidade considerável de exemplos, o que vem facilitar o entendimento do leitor. Além disso, a questão metodológica também é contemplada.

No primeiro capítulo são discutidas as mudanças na aprendizagem organizacional, em que Antonello procede a uma análise crítica do tema. No segundo capítulo, que trata da contribuição da gestão por competências à estratégia organizacional, Ruas realiza uma análise teórica acompanhada por evidências empíricas.

Em seguida, Leite e Porse analisam teoricamente os conceitos de criação do conhecimento e aprendizagem organizacional relacionados à vantagem competitiva, buscando integrar as teorias sobre estratégia à teoria da competição com base em competências.

No último capítulo desta parte, Boff e Abel debatem o desenvolvimento de competências associado ao conceito de trabalhador do conhecimento.

---

Os sete capítulos que compõem a segunda parte permitem a conexão entre a teoria e a prática, valendo-se especialmente de estudos de caso em indústrias no segmento petrolífero, de aço, tecnologia e construção civil, empresas de serviços, telecomunicação, área hospitalar, educação, produção artística e cultural, assim como em incubadoras de base tecnológica.

No próximo capítulo, Oderich apresenta uma análise teórico-prática da gestão de competências gerenciais; ele vale-se de estudos de caso, estudos realizados em três empresas reconhecidas por sua gestão de recursos humanos. Em seguida, Silva realiza o mapeamento dos papéis que coordenadores e orientadores de uma universidade deveriam desenvolver, com base no conceito de *coach* e na noção de competências relacionada à dimensão gerencial.

No sétimo capítulo, Bitencourt propõe uma reflexão sobre a noção de competências a partir de uma revisão teórica, tendo em vista a percepção de um grupo de gestores em três empresas. Cauduro realiza a identificação das competências organizacionais e gerenciais mais relevantes na gestão da área de produção artística e cultural, por meio de pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

Dando continuidade, Becker e Lacombe, investigam empresas oriundas de incubadoras de base tecnológica em sua fase inicial, a fim de verificar a gestão de competências nesse contexto de inovação e empreendedorismo.

No penúltimo capítulo, Zimmer e Boff analisam uma empresa de tecnologia para a identificação do processo de aprendizagem no ambiente virtual.

Encerrando a obra, Hirota e Lantelme investigam o desenvolvimento de competências com a aprendizagem no momento da ação, analisando duas pesquisas junto aos gerentes de empresas na área de construção civil.

É relevante ressaltar que, no final de cada capítulo, os autores buscam instigar o leitor, tanto empresário quanto acadêmico, a refletir por meio da proposição de algumas questões.

Sem extinguir os muitos questionamentos referentes à abordagem da gestão por competências e à aprendizagem organizacional, é inegável o esforço no sentido de unir um embasamento teórico sólido, vinculado a dissertações e teses, a uma visão prática, oriunda da pesquisa empírica no ambiente organizacional.