

Codigo: 17

Autor1: FABIANO SANTANA DOS SANTOS

Instituicao1: UFRGS

Autor2: LUCAS SOCOLOSKI GUDOLLE

Instituicao2: UFRGS

Apresentador: FABIANO SANTANA DOS SANTOS

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 3 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS

Título: As diversas formas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências: um estudo de caso em uma champanharia em Porto Alegre

Resumo: O presente artigo apresenta, sob enfoque da aprendizagem organizacional, um estudo de caso realizado em uma champanharia localizada na cidade de Porto Alegre. Este estudo, sob a luz do referencial teórico da aprendizagem organizacional e competências, teve como objetivo identificar os processos de aprendizagem individual dos gestores e de um dos funcionários desta organização, bem como trazer à tona as competências destes profissionais, de modo que se verifique a aprendizagem organizacional. Através do método qualitativo de estudo de caso e com o uso da técnica de entrevista semi-estruturada e observação direta, foi possível compreender quais são os processos de aprendizagem e perceber as competências dos atores envolvidos no estudo. Os resultados demonstraram que a aprendizagem individual ocorre pela prática e é influenciada fortemente pelas experiências anteriores vivenciadas. Já a aprendizagem organizacional ocorre quando a aprendizagem individual é incorporada à rotina da organização. Identificou-se também que as competências em sua maioria são relacionais.

PalavrasChave: aprendizagem organizacional; aprendizagem individual; competências; conhecimento

Introdução

As organizações que comercializam produtos de luxo apresentam características específicas que vem chamando a atenção dos pesquisadores. Dentro deste nicho de mercado, o comércio de champanhe, por exemplo, desperta especial interesse, devido às peculiaridades da bebida. Destarte, para ofertar e servir champanhe aos clientes é necessário que a organização, através de seus colaboradores, possua conhecimentos específicos, tanto técnicos, como as características do produto, cuidados para conservação e condições de temperatura, quanto conhecimentos relativos às práticas e aos costumes de consumo da bebida, para assim atender ao gosto requintado deste público.

Possuir bons conhecimentos a respeito do produto que comercializa é de fundamental importância para uma organização que busca excelência no ramo em que está inserida. Também é mister entender que existem produtos que apresentam algumas especificidades e particularidades que exigem uma maior dedicação para obter, desenvolver e transmitir este conhecimento, como é o caso do champanhe. Dessa forma, identificar os processos através dos quais ocorre a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento de competências dos membros da organização constituem o objeto de estudo que despertou interesse para esta investigação.

O estudo pretende identificar como ocorre o processo de aprendizagem dos gestores e funcionários de uma champanharia localizada em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Para tanto, adotou-se como referência a aprendizagem dos indivíduos na organização, analisando as competências que cada um destes desenvolve e utiliza na administração e condução de suas atividades. Também fez parte do escopo desta pesquisa a construção de uma relação entre o referencial teórico, bem como os processos de aprendizagem organizacional, e as competências desenvolvidas pelos membros da organização estudada, desde o início de suas atividades até a sua administração e funcionamento no momento atual.

Para situar o leitor acerca do principal objeto de consumo da organização estudada, Cobra (2003, p. 1) define o champanhe da seguinte forma:

[...] basicamente, um vinho branco com forte teor de gás carbônico em emulsão natural, produzido por uma segunda fermentação alcoólica no interior da garrafa hermeticamente fechada. O legítimo champagne só é produzido na região de Champagne, no nordeste da França, porém o nome tem sido aplicado à todos os tipos de vinhos espumantes produzidos pelo mesmo método, o denominado método Champenoise, que consiste, grosso modo, em adicionar ao vinho branco açúcar e vinho velho ou conhaque (mistura chamada "licor de expedição"), e fechar a garrafa com rolha amarrada ao gargalo.

É preciso considerar que o consumo de champanhe por costume e tradição histórica é freqüentemente aliado a momentos felizes e especiais. Segundo Kladstrup (2006, p. 10), “há séculos o champanhe tem sido usado em casamentos e batizados, em lançamentos de navios, em corridas de carros – sendo derramado sobre a multidão – e na chegada do Ano-Novo”. Outra ponderação é a associação da bebida ao luxo, aos momentos de sedução e a distinção social. Ou seja, trata-se de uma bebida especial.

Sobre o consumo de champanhe, percebe-se que ainda existem outras situações em que a bebida pode ser apropriadamente consumida com alguma freqüência, como os

momentos de *happy hour*¹. A oportunidade de popularizar o consumo da bebida em ocasiões diversas fez emergir a idéia de oferecer um serviço que atenda essa demanda potencial. A organização, que ostenta o título de primeira champanharia do Brasil, possui filiais em três capitais do país. Instalando-se em um antigo prédio, cuja construção é datada de 1920, a filial de Porto Alegre, objeto desse estudo, iniciou suas atividades no ano de 2003. O estabelecimento trouxe aos seus clientes a proposta de um botequim que serve champanhe, recebendo no ano de 2008 o título de melhor *happy hour* de Porto Alegre (VEJA PORTO ALEGRE, 2008). Segundo um dos proprietários, esta proposta pretende desmistificar o luxo do consumo da bebida. Com base nesse argumento e sob um olhar a respeito dos processos de aprendizagem e desenvolvimento de competências no referido estabelecimento, inicia-se a investigação.

De modo que fiquem claras as peculiaridades desse universo estudado, o artigo está organizado a partir de um referencial teórico que engloba discussões acerca de teorias e conceitos relacionados à aprendizagem organizacional e algumas definições sobre competência existentes na literatura. Após o embasamento teórico, apresenta-se o método utilizado para a coleta de dados, seguido pela exposição e análise dos resultados obtidos nesse estudo. E, por fim, a síntese das conclusões obtidas é apresentada nas considerações finais.

Aprendizagem Organizacional

Desde as últimas décadas do século XX que o termo aprendizagem organizacional vem sendo amplamente discutido por diversos autores. Ao se analisar o processo de aprendizagem no contexto organizacional verifica-se uma série de fatores que, assim como na aprendizagem individual, têm grande influência nos resultados do mesmo. Porém, mesmo tendo plena convicção que o sucesso em um mercado cada vez mais competitivo depende da capacidade de aprendizado, muitas organizações e seus membros não têm a mínima idéia de como aprender. Para Argyris (2000, p. 185), “a maioria das empresas não têm somente uma tremenda dificuldade em lidar com este dilema de aprendizado: elas não têm nem mesmo noção de que este dilema existe”.

Segundo Argyris e Schön (1996), o termo aprendizagem pode ser dividido em duas partes: a primeira está relacionada ao acúmulo de informações na forma de conhecimento ou habilidades, ou seja, o que aprendemos; e a segunda está relacionada à maneira e aos meios através dos quais aprendemos. Ou seja, os elementos que estão em foco são o produto e o processo.

Um dos principais questionamentos estudados pelos autores é: o que é uma organização para que ela possa aprender? Eles chamam atenção para o fato de que o conjunto de conhecimentos e informações do indivíduo não pode ser confundido com os conhecimentos da organização. Segundo Argyris e Schön (1996), a organização aprende quando os indivíduos usam o conhecimento adquirido para o benefício dela, realizando em seu nome um processo de questionamento. O conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, por mais relevante e eficaz que seja, se não for utilizado em prol da organização não terá validade nenhuma para ela. Quando os funcionários adquirem conhecimento para a organização este passa a ser de “propriedade” dela. A organização não perde conhecimento

¹ Momento do dia em que colegas e amigos encontram-se em bares para o consumo de bebidas. Geralmente é feito após o expediente de trabalho.

com a saída do funcionário, mas ela absorve o aprendizado com a sua “memória”. As organizações aprendem ao incorporar referências históricas nas suas rotinas que passam a guiar seu comportamento. Assim, os sistemas de aprendizado pelos quais a organização adquire, desenvolve e coloca em prática o conhecimento não influenciam apenas os membros atuais, mas também os futuros (ARGYRIS e SCHÖN, 1996).

De acordo com as concepções dos citados autores, já que uma organização é maior que os seus funcionários e possui um conjunto de conhecimentos próprios, independente dos conhecimentos individuais, é de extrema importância identificar o que caracteriza a sua ação, ou seja, como a organização age. Na concepção de Argyris e Schön (1996), as organizações podem ser caracterizadas por três fatores distintos: elas desenvolvem procedimentos acordados para a tomada de decisão em nome do conjunto, delegam aos indivíduos a autoridade para agir pelo conjunto e estabelecem fronteiras entre a coletividade e os demais. Ou seja, os indivíduos passam a ser agentes da coletividade.

Argyris e Schön (1996) ainda dividem a aprendizagem organizacional em três tipos. O primeiro é o Ciclo Simples, que ocorre quando os erros são identificados e corrigidos e a organização não altera suas políticas e objetivos. As estratégias podem ser mudadas, mas não os valores. O segundo ciclo, o Ciclo Duplo, ocorre quando a organização, além de identificar e corrigir os erros, questiona e modifica suas normas e procedimentos, resultando em mudanças de valores e estratégias. Por fim, a Deuteroaprendizagem se dá quando a organização aprende a realizar o Ciclo Simples e o Duplo. Esse processo consiste em aprender a aprender, estando relacionado ao ganho de *insights* sobre o processo de aprendizagem dos dois ciclos (ARGYRIS e SCHÖN, 1996).

Uma organização é permeada por uma série de crenças e valores defendidos pela alta administração que nem sempre estão de acordo com a realidade. Um discurso baseado em valores não partilhados por todos os membros pode soar como artificial. Argyris e Schön (1996) chamam atenção para a existência de duas teorias de ação: uma Teoria Esposada – conjunto de crenças e valores que cremos como verdadeiros e aceitamos; e de uma Teoria-em-uso – conjunto de coisas que realmente fazemos (ARGYRIS & SCHÖN, 1996). No caso das organizações, o ideal seria que estes dois conjuntos teóricos fossem coincidentes, porém, falhas de comunicação na missão e uma visão corporativa difusa fazem com que esse ideal se torne cada vez mais utópico.

Segundo Levitt e March (1995) a aprendizagem originada pela experiência, a qual provoca mudanças diretas nas rotinas e crenças na organização, ocorre através da experiência por tentativa e erro ou por pesquisas organizacionais. As autoras também percebem que algumas organizações continuam tratando as rotinas como algo fixo e não notam que cada rotina é uma coleção de rotinas, o que significa que a aprendizagem pode ocorrer em diversos níveis e que as atividades organizacionais cotidianas podem ser refinadas, facilitando seu aprendizado, e desenvolvidas a fim de que diferentes procedimentos possam emergir e promover melhoria na performance organizacional.

Raelin (1997), através da elaboração de um modelo de aprendizagem baseada no trabalho (*work-based learning*), postula que a aprendizagem pode ser adquirida por meio da prática, de modo que sejam fundidas a teoria e a prática. No nível individual, o modelo *work-based learning* compreende quatro tipos de aprendizagem: conceitualização, experimentação, reflexão e experiência. Já no nível coletivo, o mesmo modelo possui outros quatro tipos de aprendizagem: ciência aplicada, aprendizagem pela ação, ciência pela ação e comunidade de prática. O autor defende a hipótese de que os oito tipos de aprendizagem precisam ser levados

em consideração se os aprendizes estão querendo desenvolver proficiência e tornarem-se críticos enquanto aprendem no trabalho (RAELIN, 1997).

Outro modelo de aprendizagem é proposto por Kolb (1997). Trata-se do modelo de aprendizagem vivencial que descreve o ciclo de aprendizagem pela apropriação da experiência em conceitos, que a *posteriori* servem como guias para a seleção das novas experiências. Para que a aprendizagem seja efetiva, Kolb (1997) considera que há a necessidade de quatro habilidades diferentes: experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. O autor propõe seu modelo com a intenção de demonstrar uma forma de aprendizagem que torna aptos gerentes e administradores a aumentarem sua capacidade de aprender para que assim a organização também aprenda (KOLB, 1997)

A criação de conhecimento e, posteriormente, a sua transferência é encarada por muitos teóricos como uma das tarefas mais desafiadoras no processo de aprendizagem organizacional. Entende-se por criação de conhecimento corporativo a capacidade de uma organização gerar novo conhecimento e difundi-lo no espaço corporativo, incorporando-o a sua estrutura (NONAKA e TAKEUSCHI, 1997). Com base nisso, Choo (2003) chama atenção para as dificuldades em se visualizar um conhecimento que é pessoal e não-formal – o conhecimento tácito. A construção de conhecimento somente é possível por causa dos processos sociais que envolvem a conversão desse conhecimento em explícito, ou seja, formal e facilmente compartilhado (CHOO, 2003).

Um ambiente organizacional é formado por pessoas que estão em constante processo de socialização. Nessa ação ocorre a geração e a transformação do conhecimento, que nem sempre se dá por meios formais ou pelo uso da linguagem. Muitas vezes a produção, transmissão e adaptação de conhecimentos ocorrem a partir da observação das tarefas realizadas ou mesmo através da cultura organizacional (CHOO, 2003).

Nonaka e Takeuschi (1997) abordam um processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito – a internalização. As experiências ocorridas através dos processos de socialização, externalização e combinação quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de *know-how* compartilhado, ou saber-fazer, resultam em importantes benefícios para estratégia da organização. Esses quatro modos de conversão do conhecimento são apresentados pelos autores através da “espiral do conhecimento” (NONAKA e TAKEUSCHI, 1997).

Todas essas teorias e abordagens sobre aprendizagem e criação do conhecimento mostram quão vasto é esse campo de estudo dentro do ambiente organizacional. Tanto nas grandes quanto nas pequenas organizações é possível identificar, por mais simples que seja, um processo de socialização do conhecimento. Qualquer que seja a situação, ambiente ou atividade, os indivíduos estão constantemente aprendendo, mesmo que não se dêem conta disso.

Competências

A palavra competência, no fim da Idade Média, era associada à linguagem jurídica, e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser

utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Em outubro de 1995, centenas de especialistas em desenvolvimento na área de Recursos Humanos participaram de uma conferência sobre competências em Johannesburg, África do Sul. Durante esse evento, através de várias sugestões, sintetizaram a definição de “competência” como sendo:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam grande parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou uma responsabilidade), e que correlaciona-se com sua performance no trabalho, podendo ser medida em comparação com os padrões estabelecidos e passível de melhoras através de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p. 50).

Boterf (1999) conceitua a competência como o saber mobilizar e combinar os recursos pessoais e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, em uma situação específica. Conforme esta conceituação, os recursos pessoais constituem-se de conhecimentos, habilidades, aptidões ou qualidades pessoais, experiências acumuladas. Os recursos do ambiente são constituídos de informações, redes de relações, instalações materiais, entre outros.

Os conhecimentos, capacidades e aptidões são denominados pelo autor como recursos de competências. Estes estão classificados da seguinte forma: conhecimentos (gerais e teóricos, operacionais e ambientais); habilidades (operacionais, empíricas, relacionais e cognitivas); atitudes (atributos pessoais e relacionais); recursos emocionais (reações emocionais); recursos do ambiente (redes relacionais, sistema de informação) (BOTERF, 1999). De acordo com Boterf (1999), os conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem as competências são recursos de competências, pois são essenciais para o desenvolvimento das mesmas. Os recursos emocionais e do ambiente podem ser considerados complementares ao desenvolvimento das competências, uma vez que são fatores que influenciam no processo.

A fim de conceber uma definição que integre várias dimensões do conceito de competência, Zarifian (2001, p. 68), em uma abordagem inicial, propõe que “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”, com enfoque no que muda na organização do trabalho. Em uma segunda abordagem, com ênfase na dinâmica de aprendizagem, Zarifian (2001, p. 72) define competência como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Finalmente, enfatizando o aspecto da mobilidade profissional, Zarifian (2001, p. 74) vislumbra competência como a “faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações”.

O conceito de competência também é apresentado por Dutra (2004) como se consolidando através de 4 fases (Quadro 1). Na primeira fase o conceito de competência é fundamentado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), nas quais são oriundas das competências diferenciadoras que levam os indivíduos ao alcance do sucesso profissional. Nesse momento histórico as competências foram utilizadas como padrão para orientação nos processos de seleção, desenvolvimento e capacitação de pessoas.

A segunda fase da concepção de competência nas empresas foi caracterizada pela idéia de escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Os usos de competência foram vinculados a trajetórias de sucesso no passado e desvinculados dos objetivos estratégicos da

empresa. Também foi evidenciada a extensão do conceito para as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa.

A integração entre a gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da empresa através do conceito de competência marca a terceira fase de desenvolvimento deste conceito. A utilização de competência como entrega e agregação de valor, com associação aos conceitos de complexidade e espaço ocupacional, deram condições de se trabalhar o uso de competência com questões ligadas a carreira e remuneração.

Na quarta fase o conceito de competência é apropriado pelos indivíduos de modo que ocorra um aprimoramento dos sistemas de gestão de pessoas, que estimule as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. (DUTRA, 2004).

Quadro 1. **Desenvolvimento do conceito de competência**

Primeira fase	Segundo fase	Terceira fase	Quarta fase
Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas	Competência diferenciada por nível de complexidade	Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa	Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência
Final dos anos 70 e início dos anos 80	Início da década de 90	Fim da década de 90	Década de 2000

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2004, p.33-35)

Atualmente, o termo competência tem sido empregado pelas organizações com diferentes significados. Dependendo da área da empresa ou mesmo conforme as diferentes disciplinas que compõem os cursos de Administração (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Produção, etc.), o termo pode assumir um significado diferente. Entre as denotações mais comuns atribuídos a este termo estão: competência como autoridade, capacitação, competição, qualificação, incumbência e como suficiência.

Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Para os autores, competência significa:

um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 21).

Para os autores, se a organização deseja desenvolver competências, necessita percorrer um caminho que se inicia na aprendizagem individual, passando para a aprendizagem em grupo e daí para a aprendizagem na organização (FLEURY e FLEURY, 2001).

Boterf (1999) identifica alguns saberes que o profissional deve possuir para desenvolver uma competência: saber agir e reagir com pertinência, saber combinar recursos e mobilizá-los no contexto; saber transpor; saber aprender a aprender; e saber envolver-se. É necessário ao profissional saber lidar com situações complexas, entender sua dinamicidade e se adequar a essas situações com fluidez. Para ser competente não basta conhecer, ter habilidade e ter atitude mobilizadas. A competência pode ser encarada como o conjunto de todos esses elementos aliados à aprendizagem constante, ao comprometimento e à tomada de decisões eficazes.

A idéia de agregação de valor, ou entrega da pessoa a um propósito, é uma abordagem de competência que pode somar-se ao conceito de competência que está relacionado à idéia de desempenho superior. Ambas as concepções podem ser adotadas em conjunto para um

melhor entendimento do significado de competência. Ao trabalhar os dois sentidos simultaneamente, pode-se relacionar o desenvolvimento de competências com a aprendizagem na organização, tornando possível promover estes dois fenômenos ao mesmo tempo.

Percurso Metodológico

A pesquisa aqui relatada é de natureza qualitativa do tipo exploratória, realizada através de um estudo de caso. De acordo com Minayo (1996), a pesquisa qualitativa é utilizada quando se procura apreender as ações e os processos sociais na perspectiva daqueles que as desenvolvem e realizam. Foi com base nisso que se escolheu tal método, na medida em que se busca verificar na prática o processo de aprendizagem organizacional, bem como identificar competências, procurando relacionar ambos os processos, sob a luz de um referencial teórico previamente firmado.

Godoy (1995, p. 58) ainda aconselha que esse tipo de pesquisa “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada”. Dessa forma, o pesquisador deve procurar compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do estudo. Isso é um fato interessante para o objetivo proposto neste trabalho, pois foi através da visão dos entrevistados que se pôde compreender como ocorre o processo de aprendizagem dentro da organização pesquisada.

A pesquisa exploratória se mostrou adequada a essa proposta ainda pelo fato de proporcionar ao pesquisador uma visão geral e aproximada sobre determinado fato social (GIL, 1996).

Objetivando-se um maior aproveitamento das informações colhidas, utilizou-se o estudo de caso. Yin (2001, p. 19) recomenda a utilização do estudo de caso “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Trata-se de um método dinâmico, que, segundo Boyd *et al.* (1989), é apropriado quando o problema de pesquisa envolve inúmeros fatores inter-relacionados, cujo isolamento não é possível ou é complexo, e o resultado desejado é o produto da interação entre estes.

A coleta de dados baseou-se, principalmente, na entrevista de dois gerentes/proprietários da organização e um funcionário. Nas entrevistas, buscou-se colher elementos que pudessem contribuir para identificar as competências destes profissionais. Os questionamentos foram criados com base nas referenciais teóricas sobre Aprendizagem Organizacional e Competências e envolveram perguntas sobre a formação acadêmica, as experiências em outras atividades e como ocorre o aprendizado no local de trabalho.

Todas as entrevistas foram do tipo semi-estruturada, por isso não houve um roteiro rígido com questões a serem dirigidas ao entrevistado, apenas algumas perguntas ou tópicos norteadores que o entrevistador utilizou para guiar a conversa aos assuntos de interesse da pesquisa, deixando de lado tópicos que não viessem a contribuir com o estudo.

Adicionalmente às entrevistas, a técnica da observação direta foi utilizada como recurso que possibilitou ao pesquisador identificar a dinâmica da prática organizacional no seu dia-a-dia, permitindo uma comparação desta com os elementos evidenciados nas entrevistas. Tal fato se mostrou primordial na análise e interpretação dos discursos dos entrevistados. Além disso, segundo Yin (2001), utilizar diferentes técnicas de coleta de

informações possibilita a triangulação de dados, que constitui a realização de análises sob diferentes ópticas a fim de identificar a inter-relação entre os diversos elementos que compõem um fenômeno. Desta forma, evita-se o risco do estudo limitar-se a uma análise descritiva e superficial de processos.

Resultados

Apresentar-se-ão a seguir uma breve descrição da organização estudada e os resultados obtidos com as análises e interpretações das entrevistas, abordando principalmente os processos de Aprendizagem Organizacional e Individual e as Competências identificadas nos mesmos.

A Organização Estudada

A champanharia foi criada no ano de 2003 com uma proposta diferente dos bares e casas noturnas existentes, sendo a pioneira do ramo no país. Localizada em Porto Alegre, a idéia do negócio nasceu a partir de uma viagem realizada pelos amigos, hoje sócios no empreendimento, à cidade de Barcelona, Espanha, no ano de 1999. O Sócio 1, que é Administrador de Empresas e curador de antiguidades, observou que as champanharias espanholas, bastante movimentadas durante todo o ano, poderiam ter o seu modelo adaptado para a cultura brasileira. Com o objetivo de implementar esta idéia no país, os sócios foram em busca de parceiros, encontrando nesta etapa as primeiras dificuldades. Muitas vinícolas, fornecedoras da bebida, não acreditaram no negócio de início, porém posteriormente decidiram apostar no empreendimento por verificarem que o local possuía grande potencial de vendas.

Após alguns anos de funcionamento e com o reconhecimento da mídia regional como o “melhor *happy hour*” da cidade de Porto Alegre durante vários anos consecutivos (VEJA PORTO ALEGRE, 2008), os sócios resolvem ampliar o negócio e abrir filiais nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Inicialmente, enfrentaram dificuldades semelhantes às encontradas em Porto Alegre. Porém, paulatinamente os estabelecimentos conquistaram o público local e atualmente, a champanharia está consolidada nas três cidades onde se encontra estabelecida. Foi pelo pioneirismo e pela proposta inovadora da organização estudada que a identificação dos processos de aprendizagem e competências dos atores desta empresa despertaram interesse dos pesquisadores.

Os Processos de Aprendizagem Identificados

São apresentados a seguir os principais pontos identificados através das entrevistas e da observação direta que estão relacionados ao processo de Aprendizagem no local estudado.

Aprendizagem e Atendimento

O champanhe, principal produto de venda da organização, é uma bebida que possui muitas particularidades e é modestamente popular entre o público em geral, pois existem fatores que fazem com que poucos tenham conhecimentos aprofundados sobre o produto. Alguns desses fatores são a necessidade de procedimentos específicos de conservação e

manuseio, além do ritual para ser servido, que envolve a utilização de uma taça específica e principalmente a abertura da garrafa que obrigatoriamente não deve ser chacoalhada antes de ser retirada a rolha.

Tendo em vista todas essas considerações sobre o champanhe, o garçom 1 durante sua entrevista reconheceu que encontrou dificuldades para conhecer profundamente o produto que servia aos clientes. Ele identificou que o conhecimento adquirido em suas experiências profissionais anteriores não teria validade para a sua função atual caso não conseguisse encontrar aplicabilidade prática para tais conhecimentos. Este funcionário, que, segundo o mesmo, possui a pró-atividade como competência constantemente utilizada, adotou como desafio pessoal desenvolver a capacidade de identificar pelo sabor cada um dos produtos oferecidos pelo estabelecimento, critério que foi assimilado pela organização como rotina, constatando-se uma forma de aprendizagem nesse contexto – a aprendizagem pela prática (degustação).

De acordo com este mesmo funcionário, os conhecimentos obtidos a partir deste esforço permitem que ele, ao dedicar atenção especial para um cliente, ajude-o a encontrar o produto mais indicado para agradar seu gosto particular. Aqui se percebe outra forma de aprendizagem, a aprendizagem originada pela experiência que, segundo Levitt e March (1995), provoca mudanças diretas nas rotinas e crenças na organização e ocorre através da experiência por tentativa e erro ou por pesquisas organizacionais.

No relato do garçom 1 é possível identificar o processo de aprendizagem por tentativa e erro, nas suas palavras:

Uma vez eu tive que servir um espumante que não estava ainda na temperatura ideal pra ser servido. Como eu ainda tava em treinamento, um dos sócios estava ali comigo me pressionando que eu não podia deixar a rolha fazer barulho. Eu fiquei nervoso e com a mão mole. Quando abri a garrafa ela saltou pro chão e começou a molhar todo mundo. Fiquei muito nervoso. Na hora achei que seria demitido até, mas aprendi a lição.

Na tentativa de atender a demanda de um cliente o garçom 1 cometeu o erro de não considerar o critério de temperatura adequada para ser servida a bebida, vivenciando, de certa forma, uma experiência traumatizante nesta situação. Nessa situação é possível observar também as quatro habilidades propostas por Kolb (1997): experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa.

O sócio 2 no começo exercia a atividade de treinamento diretamente com o garçom 1 conforme supramencionado, porém o mesmo também atuava na função, atendendo os clientes, o que lhe proporcionou aprendizagem próxima ao modelo de Raelin (1997) da aprendizagem baseada no trabalho. Quando este obteve aprendizagem no atendimento (prática), pode estabelecer a relação entre a teoria e a prática, uma vez que o mesmo é especialista em Marketing.

Outra consideração pode ser feita ao tomarmos como base o modelo de Kolb (1997). O autor propõe a aprendizagem vivencial, porém percebeu-se que as etapas do ciclo identificado por ele se confundiam nos processos de aprendizagem observados na champanharia, não sendo estabelecidas todas as etapas, o que possibilitou constatar que a apropriação da experiência em conceitos não foi confirmada durante as experiências vivenciadas pelo sócio 2.

Conhecimento do produto, da organização e do mercado

Pela comparação entre as respostas das entrevistas do sócio 1, sócio 2 e garçom 1, verificou-se uma tendência à Teoria Esposada e Teoria em Uso descrita por Argyris e Schön (1996), uma vez que ambos os sócios acreditavam proporcionar um ambiente de total transparência aos funcionários. Entretanto, na observação da organização em funcionamento e na entrevista com o garçom 1 evidenciou-se que este ambiente não se concretiza plenamente na prática. O funcionário entrevistado relatou que não tem muita noção sobre as decisões que ocorrem na administração do negócio e tampouco conhece as políticas e diretrizes que guiam sua gestão, especialmente quanto ao aspecto financeiro. Esta opinião diverge daquilo em que acredita o sócio 1 quando afirma que “[...] o funcionário tem que saber quanto a casa fatura. Ele sempre acha que o lucro é bem maior do que realmente é.”

Outro fato que ilustra a distância entre a teoria esposada e a teoria em uso, é o fato do Sócio 2 falar “eu não mando mais nada na champanharia”, se referindo ao conhecimento que os funcionários possuem para assumirem a gestão do negócio, o que não se comprova quando o garçom 1 afirma “tem coisas aqui que só os sócios sabem do negócio, nós nem perguntamos”.

A fim de promover uma maior participação e comprometimento dos funcionários com a organização, os proprietários precisam ter consciência sobre os ruídos que tornam a prática diferente daquilo que é por eles pretendido. Aparentemente o controle sobre as informações relevantes ao processo decisório acaba, mesmo que involuntariamente, se concentrado nos gestores, o que limita a autonomia da equipe de trabalho. Dessa forma, ambas as partes podem sair prejudicadas, pois, ao manifestar um desejo de participação e transparência que na realidade não existem, ou são limitados, os proprietários do negócio podem ter uma visão equivocada sobre a relevância da colaboração dos seus funcionários.

A história da organização apresenta interessantes relatos de fracassos que resultaram em importantes aprendizados. Logo nos primeiros anos de funcionamento foi identificada a necessidade de ampliação do espaço para atender um público particular que tinha interesse no espaço para realizar festas e confraternizações. Segundo o sócio 1, atender este público não fazia parte da idéia original, cujo público-alvo definido era composto basicamente por pessoas que procuram momentos de descontração após o expediente de trabalho, no *happy hour*. A decisão pela ampliação do espaço reduziu moderadamente a ocupação da casa pelos seus tradicionais clientes. Em dias comuns, o espaço tornou-se demasiadamente grande para ocupação de poucas pessoas, o que inibiu alguns frequentadores. “As pessoas querem estar em ambiente disputado”, concluiu Sócio 1. Essa experiência gerou um aprendizado (tentativa e erro) aos sócios que decidiram não ampliar o espaço nos outros estabelecimentos da sociedade, mantendo, desta forma, um público restrito, porém fiel.

A fala do sócio 1, além de ilustrar a situação descrita acima, apresenta uma clara noção de conhecimento do mercado de entretenimento, fato que pode ser creditado a sua experiência e vivência no ambiente empresarial. Pode-se aqui argumentar que o mesmo desenvolveu seu aprendizado, sem ter essa percepção, conforme o modelo de Kolb (1997) propõe, uma vez que ele se apropriou de sua experiência em conceitos que o servem como orientação para novas situações. Conforme pode se perceber no relato da experiência de ampliação da champanharia:

Antes da ampliação do prédio, eu acostumei meus clientes a chegarem cedo, porque a casa estava sempre lotada, não tinha lugar mesmo se chegasse tarde. Tínhamos apenas 35 cadeiras aqui. Eles queriam mais espaço pra aniversários, recepções, queriam reservar mesas, o que era impossível. Com a reforma, passamos a contar com 90 lugares, o que levou os clientes a acharem o lugar vazio. Quando que antes com 20 pessoas tava cheio, hoje com esse público tem só vinte por cento da minha capacidade. Isso me fez perceber que as pessoas gostam de lugares disputados e concorridos. Por isso no Rio de Janeiro, apesar de termos condições de triplicar a capacidade lá, não vamos fazer. É uma glória as pessoas fazerem fila e irem embora por não ter lugar. Ruim é quando tá vazio e elas vão embora, porque daí não voltam mais.

O conceito de que os clientes preferem lugares disputados norteia as atividades da champanharia atualmente, fato que comprova a aprendizagem vivencial.

Aprendizagem Organizacional

O processo de Aprendizagem pela prática foi claramente identificado a partir das entrevistas e da observação direta. O funcionário entrevistado relatou que sua primeira experiência como garçom foi justamente no primeiro dia de funcionamento da champanharia. Apesar de ter recebido um treinamento básico sobre atendimento aos clientes, o funcionário reconhece que foi através da observação e da vivência cotidiana que ele desenvolveu boa parte do conhecimento que possui acumulado hoje (prática).

Tal conhecimento tácito desenvolvido pelo funcionário é compartilhado, juntamente com outras experiências com os novos funcionários, principalmente durante o processo de treinamento. Na medida em que esta situação se verifica na realidade organizacional, o aprendizado individual produzido por um dos funcionários da champanharia, por ser utilizado em benefício do negócio, permite dizer que a organização também aprendeu nesse processo. Mesmo se tratando de um conhecimento tácito que o funcionário em questão levará consigo quando mudar de emprego, os processos e meios através dos quais ele foi adquirido permanecerão na organização e servem de modelo para futuros funcionários. O garçom 1, por deter este conhecimento e estar trabalhando na champanharia há bastante tempo, busca compartilhar seu conhecimento a respeito do produto e de suas experiências com os outros funcionários, conforme se percebe no seu discurso:

O outro garçom quando começou aqui ele já tinha mais de dez anos de experiência como garçom, mas não sabia diferenciar a bebida. Primeiro, em dois dias ele decorou o cardápio, aí depois sim ele foi aos poucos bebendo o champanhe e identificando a diferença entre as bebidas por comparação dos gostos. É assim que a gente aprende aqui. Hoje consigo indicar qualquer bebida aqui de acordo com o que tu queres apreciar. Claro que tenho meu gosto, mas sei indicar também as que não são as minhas preferidas.

Competências identificadas

A fim de conceber uma definição que integre várias dimensões do conceito de competência, Zarifian (2001) apresenta três abordagens, a primeira com enfoque no que muda na organização do trabalho, uma segunda com ênfase na dinâmica de aprendizagem, e finaliza

sua concepção contemplando o aspecto da mobilidade profissional. Com base nessas concepções do conceito de competência, os resultados são apresentados.

Competências de interação

Foi possível identificar as seguintes competências na entrevista com o sócio 2, bem como através das observações realizadas: relações inter-pessoais, adaptabilidade, relacionamento, persuasão dos clientes. Algumas dessas foram mencionadas durante a entrevista realizada, como capacidades e habilidades e outras percebidas durante as observações. Pode-se observar uma dessas situações no relato do sócio 1, a seguir:

No atendimento a um cliente, o (sócio 2), através de sua persuasão e capacidade de relacionamento, conseguiu oferecer ao cliente um espumante novo. O cliente, que era acostumado a beber sempre o mesmo espumante quando frequentava a casa, provou a bebida que tinha um preço mais elevado e ficou muito satisfeito com o sabor do produto, chegando a repetir o pedido.

Visão estratégica e de negócios

O sócio 1 mostrou ser grande conhecedor do mercado, apresentando como competência própria sua capacidade de observação e interpretação de situações e cenários de sua atividade profissional. Pode-se notar pelo seu relato:

A experiência que eu adquiri me fez perceber que não dá pra vender sempre da mesma maneira. Tu tem que tá alinhado ao mercado, não pode ficar só em modismos, ser um aventureiro no mercado. Por que tu vai mudar sua forma de atuação, seu posicionamento estratégico? Se o mercado agora não está muito interessante, tu tem que aprender a se adaptar ao mercado e a globalização, e não mudar totalmente ou seguir as modinhas.

Aprender com os próprios erros e acertos

O garçom 1 deixa transparecer suas capacidades, habilidades, enfim, suas competências a todo momento no seu relato durante a entrevista. O mesmo aparenta se orgulhar muito da atividade que exerce, pois afirma que “eu não sei se sou a cara da champanharia, mas muitas das características que os guris (sócios) pregam tem a ver com meu jeito de ser”.

O mesmo ressaltou como suas capacidades e habilidades: aprender todo o dia, carisma, bom atendimento, disponibilidade e atenção. Muitas dessas são associadas as competências relacionais.

É importante considerar ainda que muitas das competências mencionadas nos resultados, apesar de próprias dos indivíduos, foram aperfeiçoadas na champanharia. Adicionalmente, notou-se que todos os entrevistados apresentam experiências anteriores que exercem impacto na sua formação e aprendizagem cotidiana.

Considerações Finais

O presente estudo realizado na champanharia demonstra que a aprendizagem organizacional e as competências são fortemente relacionadas. Como foi possível observar na organização, as competências que atualmente podem ser reconhecidas em seus membros somente foram possíveis a partir de uma aprendizagem anterior e pela prática, experiência e vivência dentro da organização. Verificou-se ainda que há uma diferença entre o conjunto de crenças e valores que os gerentes do negócio têm como verdadeiros e o conjunto de coisas que realmente são percebidas pelos funcionários, confirmando uma tendência maior para a Teoria-em-uso dentro do ambiente organizacional.

Pôde-se identificar que o surgimento do conhecimento corporativo, ou seja, a capacidade de uma organização gerar um novo conhecimento e difundi-lo em sua estrutura, ocorre espontaneamente na champanharia à medida que seus atores, gerentes e funcionários, aprendem através de situações diárias e re-transmitem tal aprendizado, formando um ciclo de conhecimentos que são “absorvidos” pela organização. Dessa forma, o processo de aprendizagem individual se torna institucionalizado e expresso em diversos elementos organizacionais.

À medida que a organização beneficia-se das competências e da aprendizagem individual de seus funcionários, e incorpora este aprendizado em seus valores, rotinas e práticas cotidianas, ela está aprendendo. O processo de aprendizado da champanharia, é deveras importante, uma vez que o conhecimento a respeito do principal produto comercializado, o champanhe, é fundamental e imprescindível a todos os seus funcionários, principalmente para aqueles que estão iniciando na organização e necessitam desenvolver esse aprendizado.

Referências

- ARGYRIS, Chris e SCHÖN, Donald. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley, Ney York, 1996.
- ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: HOWARD, Robert. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BOTERF, Guy Le. *Compétence et Navigation Professionnelle*. Paris: Éditions d’Organisation, 1999.
- _____. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. P.Alegre, Artmed, 2003.
- BOYD, Harper; WESTFALL, Ralph e STANLEY Stasch. *Marketing Research: text and cases*. Boston: Irwin Inc., 1989.
- BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?** Revista de Administração de Empresas. v. 41, n.1 p.8-15, Jan./Mar. 2001.
- CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Ed. Senac, São Paulo, 2003.
- COBRA, Rubem Q. (2003). **Notas complementares de Boas-maneiras e Etiqueta**. Disponível em: <<http://www.cobra.pages.nom.br/bm-champagne.html>> Acesso em: 7 Jun. 2008.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências - Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo, Atlas, 2004.

- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e a formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Alinhando Estratégias e Competências**. Revista de Administração de Empresas, Volume 4, No. 1, Jan-Mar 2004.
- GIL, Carlos Antonio. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, Março- Abril, 1995, p. 57-63.
- KLADSTRUP, Don. **Champanhe: como o mais sofisticado dos vinhos venceu a guerra e os tempos difíceis**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2006.
- KOLB, David A. A Gestão e o Processo de Aprendizagem. IN: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- LEVITT, Barbara. e MARCH, James. *Organizational Learning*. In: COHEN, M. e SPROULL, Lee. *Organizational Learning*, Sage, London, 1995.
- MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4ª ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hiro. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- PARRY, Scott B. *The Quest for Competence*. Training. July, 1996. p. 48–54.
- RAELIN, Joseph. *A Model of Work Based-Learning*. *Organizational Science*. Vol 8, Nov-Dec 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.