
Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital

Armando Cuesta Santos

RESUMO

Ao ministrar um curso à distância sobre Gestão Empresarial para executivos de alto nível de uma empresa de âmbito nacional — realizado em outro país —, efetuar uma consultoria em outra empresa para determinar os perfis de competência adequados a seus altos dirigentes, e infundir em todos eles o conceito de organização que aprende, alcançou-se um conjunto de experiências e considerações que, à luz de uma obra de Bill Gates (1999) sobre a “era digital”, será aqui apresentado. Essa era do conhecimento é, igualmente, a era da maior produtividade do trabalho, e quem não assimilar tal fato não poderá competir, o que equivale a dizer que não sobreviverá no início deste século XXI.

A tradução deste texto do idioma espanhol para o português foi feita por María Nuria Mauleón Montes e Roberta de Souza Palhares.

Recebida em 05/dezembro/2001
Aprovada em 19/dezembro/2001

Palavras-chave: gestão empresarial, gestão do conhecimento, gestão de competências, gestão da organização que aprende, era digital.

1. INTRODUÇÃO

Bill Gates, em sua obra de 1999, *Business at the speed of thought*, publicada nesse mesmo ano na Espanha com o título *Los negocios en la era digital*, destaca que: “Se os anos oitenta foram o decênio da qualidade e os noventa o da reengenharia de processos, o primeiro decênio a partir de 2000 será o da velocidade”. E, efetivamente, no âmbito da gestão empresarial, esse primeiro decênio que termina em 2010 será o da velocidade da informação e do conhecimento — embora apenas para uma parte da humanidade, é justo lembrar. Ao referir-se Gates à era digital, com a marca indelével da Internet, defendendo para as empresas “a rede nervosa digital”, sua tese de que os negócios devem acompanhar a velocidade do pensamento torna-se um axioma. Isso implica transformação radical na gestão empresarial de ponta, cuja essência converteu-se atualmente em gestão do conhecimento, gestão da organização que aprende e gestão de competências, tudo necessariamente unido à digitalização ou à informatização, o que significa maior produtividade do trabalho.

Armando Cuesta Santos, Psicólogo, Master em Organização do Trabalho, Doutor em Ciências Econômicas, é Professor Titular da Faculdade de Engenharia Industrial da *Universidad Tecnológica de La Habana* (ISPJAE), Havana, Cuba.
E-mail: cuesta@ind.ispjae.edu.cu

Contar com adequada infra-estrutura ou logística de comunicações e informática, ao lado de pessoas com alto nível de qualificação ou competência, é condição *sine qua non* para a gestão empresarial desta era da **velocidade**. Sem tal infra-estrutura em Cuba, que possibilitou o uso do *e-mail* e da Internet, e um competente grupo de professores, não teria sido possível desenvolver um curso à distância sobre Gestão Empresarial, da maior atualidade, para executivos do primeiro escalão de uma empresa que possuía gerências em todas as províncias do país, e realizá-lo ao mesmo tempo em que o professor titular ministrava seus conhecimentos em um curso de especialização em Administração de Negócios que se desenrolava em outro país, a uma distância de mais de 9.000 quilômetros; nesse mesmo período, ele também prestava consultoria para outra empresa cujo objetivo era o de desenhar os perfis de competências para seus altos dirigentes.

O conjunto de atividades descrito abarcou um período de pouco mais de dois meses e envolveu mais de cem profissionais com altos cargos de direção em suas respectivas empresas; nenhum deles abandonou as tarefas pertinentes a seus postos de trabalho durante o processo de aprendizagem. Esses profissionais tomaram melhores decisões do que em igual período em etapas anteriores, aprenderam mais, interagiram com maior frequência com os demais diretores, reduziram significativamente os custos de formação e aumentaram o seu compromisso com a organização ou o sentimento de pertencer a ela. O professor titular, nesse caso também consultor, percebeu que havia realizado mais gestão de conhecimentos do que em igual período de todas as etapas de trabalho já realizadas. Tudo isso significou assumir a “velocidade” do pensamento em consonância com o desempenho nos negócios que caracteriza esta era digital e sua logística informática. Caracterizar tais experiências e expor as considerações que elas geraram constitui o objetivo central deste trabalho.

2. CONSIDERAÇÕES DECORRENTES DAS EXPERIÊNCIAS E A VELOCIDADE

As experiências mencionadas — o curso à distância sobre Gestão Empresarial para executivos do mais alto nível da Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (Etecsa), a consultoria para a alta direção do Grupo Empresarial del Tabaco en Cuba (Tabacuba), com o objetivo de determinar os perfis de competências de seus principais dirigentes, e as aulas ministradas pessoalmente no curso de especialização em Administração de Negócios realizado em Sucre, Bolívia, pela Faculdade de Economia da Universidade de Havana —, concomitantemente, em um período de dois meses e meio, procurando ao mesmo tempo infundir o conceito de organização que aprende naqueles dirigentes, conduziram às considerações abordadas a seguir, que poderão servir de estímulo para que seja definitivamente assumida a “velocidade” do pensamento em consonância com os desempenhos ou negócios demandados nesta época.

A aludida “velocidade” de Gates (1999) está intimamente relacionada à gestão do conhecimento gerador de maior produtividade do trabalho, no sentido de agregar maior valor por participante ou pessoa no desempenho ou no processo de negócio. A gestão do conhecimento compreende, em sua acepção mais atual, o capital intelectual (EDVINSSON & MALONE, 1999). A gestão do conhecimento é um conceito mais amplo do que a gestão da organização que aprende e a gestão de competências, embora abarque essas duas concepções. Sem pretender teorizar e procurando observar seu lado operacional para efeitos de gestão empresarial, administrar conhecimentos é hoje gerir pessoas (com suas diversas manifestações passadas, presentes e futuras). Tal conhecimento não é concebido em sentido tradicional, cognitivista, já ultrapassado; a pessoa é compreendida como um todo holístico, com suas características físicas, conhecimentos, habilidades, sentimentos e valores, ou seja, tendo em conta sua complexidade. Esses três conceitos relacionam-se essencialmente com um elemento-chave ou fundamental, a comunicação, tanto em sua acepção psicossociológica (implicando cada vez mais, simultaneamente, a participação, a interatividade ou o envolvimento das pessoas) quanto em sua acepção tecnológica (na qual é determinante o teletrabalho que, por sua vez, pressupõe a teleformação).

A comunicação é hoje decisiva na gestão empresarial e em sua busca por maior produtividade do trabalho. Nesses termos, referia-se Gates (1999): “Mas, acima de tudo, uma empresa necessita comunicar-se com seus clientes e agir segundo o que aprende com essa comunicação... Essa necessidade de comunicar-se com eficácia será um tema recorrente neste livro. Demonstrarei que nas empresas bem sucedidas a “rede nervosa digital” tende a fazer com que todos os processos estejam voltados para essa missão, a mais importante em qualquer organização”.

A busca dessa informação já é gestão do conhecimento, englobando pessoas competentes para alcançá-la; assim, a empresa “aprende com essa comunicação”, insiste Gates (1999). A assimilação do conceito de organização que aprende é consubstancial a esta época nas empresas de ponta. Senge (1998), um dos autores clássicos que abordou esse conceito, insistiu, com sua defesa da “quinta disciplina”, na visão de sistema exigida pela aprendizagem organizacional, apontando que o conjunto de funcionários da empresa deve conhecer o processo de trabalho em sua totalidade e nas diferentes interações de suas partes, compreendendo, inclusive, fornecedores e distribuidores.

Procurando determinar a essência desse conceito de organização que aprende, aponta-se a seguir duas definições:

- “As organizações que aprendem são aquelas nas quais as pessoas estimulam continuamente sua capacidade para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir” (SENGE, 1998).
- “A organização que aprende é um conceito que envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contí-

nua, harmoniosa e produtiva, projetada para alcançar os resultados almejados pela organização” (GARVIN *et al.*, 1998).

Assim é a concepção de uma organização que aprende, resultado da interação de três elementos essenciais que gera um sistema: as individualidades ou pessoas que aproveitam sua capacidade para conhecer e criar, a organização que busca resultados de acordo com sua missão e seus objetivos, e a mesma organização assegurando a sinergia ou a interação sistemática entre as pessoas.

Embora haja identificação do autor deste texto com Engels (1995), quando afirma que “as definições são cientificamente inexatas, porque limitam o desenvolvimento da própria essência” — e também quando acrescenta: “mas não é fácil prescindir delas” —, menciona-se a pesquisa elaborada por um grupo de consultores dos Estados Unidos da América (GARVIN *et al.*, 1998), por sua contribuição para a definição de organização que aprende. Essa pesquisa foi aplicada em um trabalho realizado recentemente (CUESTA, 2001b). Os itens da pesquisa são considerados os melhores atributos para a definição de organização que aprende; se o total de respostas indicar a opção “sempre”, melhor será o resultado para a empresa. Em tal pesquisa, que recebeu a denominação de “O teste da organização que aprende”, solicita-se, para cada uma de suas oito declarações, assinalar uma das seguintes alternativas: sempre, freqüentemente, às vezes, quase nunca, nunca. Listam-se a seguir os itens do teste:

- A organização “aprende com a experiência” e não repete os erros.
- Quando alguém deixa a organização, seu conhecimento permanece.
- Quando conclui uma tarefa, a equipe divulga a documentação ou o que foi aprendido.
- O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é pesquisado, legitimado e posto à disposição de toda a organização por meio de bancos de dados, treinamento e outros meios de aprendizagem.
- A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento gerado e compartilhado por pessoas e equipes.
- A organização avalia de modo sistemático suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las.
- A organização facilita a experimentação como um meio de aprender.
- A organização estimula sua capacidade de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento, aprendendo com os processos de aprendizagem de outras organizações.

É de grande relevância estratégica para a empresa de ponta e bem-sucedida reconhecer, neste início do século XXI, a necessidade da atividade de formação contínua de seus recursos humanos na organização, procurando também que seja assimilado o conceito de organização que aprende. Um estudo que compreendeu um período de seis anos, realizado com vinte

empresas que adotariam a aprendizagem organizacional (BARTLETT & GHOSHAL, 1998) —, entre as quais constavam as destacadas Microsoft, Intel e Skandia —, chegou a identificar três atributos essenciais da capacidade para assimilar o conceito de organização que aprende:

- Muito tempo e esforço dedicados a atrair, desenvolver e manter seus melhores funcionários.
- Investimento em recursos substanciais na criação de ferramentas e processos necessários para dar apoio a fluxos horizontais de conhecimento. Esses fluxos permitiam elevar o conhecimento individual e inseri-lo em um processo coletivo de intercâmbio de aprendizagem.
- Desenvolvimento de forte sentimento de confiança, que passou a ser a base do desenvolvimento da capacidade individual e da aprendizagem organizacional.

O primeiro atributo está associado à gestão de competências, que será abordada mais adiante. O segundo atributo, que se refere à determinação dos fluxos horizontais de conhecimento, pressupõe generalizar na empresa uma nova mentalidade. Gates (1999) diz que se deve “romper com o hábito mental de que obter e fazer circular a informação é difícil e caro”. E argumenta: “Para pôr a informação em prática é preciso que o pessoal da empresa possa acessá-la com facilidade. Estávamos, até o momento, condicionados a acreditar que “os números” deveriam ficar reservados aos altos executivos. Alguns dirigentes devem ser ainda partidários da idéia de reter a informação em interesse da confidencialidade, entretanto, o que limitava em boa parte o acesso à informação era, simplesmente, a dificuldade para obtê-la. Conseguir que a informação circulasse custava muito tempo, esforço e dinheiro”.

O curso à distância desenvolvido na Etecsa facilitou a determinação de fluxos horizontais de conhecimento, mediante sistemática interatividade de seus participantes. Tais fluxos constituem importante via para cumprir o objetivo principal do aperfeiçoamento empresarial. Nesse curso, tomou-se como conceito norteador para o aperfeiçoamento e melhora empresarial a *action research* (na acepção de Kurt Lewin, 1948) ou, como se denomina atualmente, formação-ação. Em outras palavras, os dirigentes em formação interpretam e compreendem, adquirem conhecimentos e trocam informações, assumindo como uma constante a participação ativa de todos na transformação ou mudança. Nesse tipo de curso, fazer é essencial para mudar. Na pedagogia implícita subjaz a idéia de Confúcio: “Ouço e esqueço. Vejo e recordo. Faço e compreendo”. O **fa-zer** nas redes de equipes de dirigentes, e fazer em suas respectivas realidades, implica a participação ativa na transformação ou mudança e o desenvolvimento de maior compromisso com a instituição ou do sentimento de pertencer a ela. A cultura do teletrabalho vai-se impondo, com o pressuposto inevitável da teleformação.

Muito tempo e esforço dedicados a atrair, desenvolver e manter seus melhores funcionários configuram as atuais exi-

gências para uma boa gestão de competências na empresa. A gestão do desempenho por competências enfoca essencialmente o desenvolvimento, o que as pessoas **serão capazes de fazer** no futuro. O pensamento estratégico e a proatividade são inerentes a essa gestão. Atualmente, a gestão de competências na empresa implica maior integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e de seu desenvolvimento (CUESTA, 2001a).

Esse conceito almeja o incremento da produtividade do trabalho ou do rendimento ou o aumento do bom desempenho, e se relaciona principalmente com atividades-chave, como formação, avaliação do potencial humano, seleção de pessoal e compensação no trabalho.

A gestão de competências nasce no campo da Psicologia Organizacional, imersa em teorias motivacionais, procurando uma explicação para o bom desempenho no trabalho; cabe agora incluí-la na necessária interdisciplinaridade da Gestão de Recursos Humanos (GRH). A complexidade de seu objeto não poderá ser desconsiderada: as competências das pessoas na interação com seu trabalho, o ambiente e a cultura organizacional, no qual a psicologia humana e a sua epistemologia ocupam importante lugar. A gestão de competências surge com o corte do paradigma positivista e com a marca do pragmatismo, alcançando o auge na prática empresarial avançada e de êxito a partir da década de 1990 (LEVY-LEBOYE, 1997; MARTÍNEZ-ABELDA & CASTILLO, 1998; HERRANZ & DE LA VEGA, 1999).

Ainda não existe consenso sobre o conceito de gestão de competências, nem a respeito da própria aceção de competências. Nesse sentido, exerce grande influência seu caráter intangível e sua recente incorporação ao campo da gestão empresarial.

Em estudos realizados sobre o desempenho no trabalho de profissionais com nível universitário no âmbito da gestão, relacionaram-se seus coeficientes de inteligência (CIs) com o bom desempenho (GOLEMAN, 1997). Acreditava-se que aos altos CIs alcançados durante a atividade universitária deveriam corresponder, posteriormente, altos padrões de desempenho. Entretanto, não foi o que ocorreu. Na medição do CI considerava-se apenas o pólo cognitivo da inteligência da pessoa (raciocínio abstrato, memória, discriminação perceptiva etc.), manifestado em seus conhecimentos e habilidades em disciplinas como Matemática, Física, História etc. Não obstante, o pólo emocional (afetos, sentimentos, valores etc.) não era levado em conta.

A gestão de competências, expressão cunhada no início da década de 1970 por McClelland (1973), enfatizada no final da década de 1990 por Goleman (1997), o que contribuiu para seu ressurgimento, é de suma importância. A resposta à universal pergunta, em qualquer processo de seleção de pessoal, “Que formação deve possuir o profissional adequado para desempenhar satisfatoriamente este cargo?” encontrará bom nível de aceitação mediante o enfoque holístico e o caráter *ad hoc* ou de **roupa sob medida** exigidos pela gestão de competências.

Deve-se ressaltar que tal gestão é consubstancial à educação (a formação em seu sentido mais completo) e ao conceito de organização que aprende (NONAKA & TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1998; GARVIN *et al.*, 1998; RODRÍGUEZ, 1999).

Em colaboração, McClelland e Boyatzis (BOYATZIS, 1982) realizaram um estudo sobre as características pessoais dos funcionários da American Telephone and Telegraph (ATT) e suas relações com a promoção hierárquica dentro da organização. A Boyatzis (1982) deve-se uma das definições mais utilizadas para estabelecer o conceito de competências: “Características subjacentes à pessoa em relação de causa com o bom desempenho no trabalho”.

Alguns autores defendem a idéia de que se uma competência não é observável, não pode ser considerada como tal. Insistem em que as competências devem ser mensuráveis de maneira objetiva. Vista desse ângulo, a liderança não seria uma competência. Essa orientação não é compatível com a definição anterior. Tais posicionamentos devem ser diferenciados, pois implicam distintas percepções do conhecimento que se procura.

É necessário saber que a gestão de competências, associada à formação e, especialmente, à seleção de pessoal, nasceu dentro do paradigma positivista e da psicologia condutista experimental, conforme a qual o **fato** ou o **dado sensorial** constatavam uma realidade científica, junto ao método **asséptico**, **aistórico** e **objetivo**. Conseqüentemente, o subjetivismo, de difícil apreensão para esse método tradicional do positivismo, tornou-se fator relegado (GONZÁLEZ, 1993).

Tornou-se claro que o modelo causal mecanicista da física clássica, em consonância com o positivismo, não funciona na generalidade do objeto da Psicologia, e se questiona a existência de dados independentes das teorias que os demandam e, em parte, constróem. Assim, o próprio método é influenciado pelo pesquisador, pela história do sujeito e do objeto, bem como pela cultura predominante, o que debilita o valor **aistórico** e **objetivo** do método, no qual o **dado** responde parcialmente à teoria construída pelo sujeito do conhecimento.

O conhecimento necessário, em particular o psicológico, deverá ser tratado nessa relatividade objetiva, histórica e cultural. Para poder percebê-lo em seu contexto histórico ou em sua historicidade, é preciso atentar para a cultura organizacional, por meio da qual se compreende o conjunto de valores materiais e espirituais existentes em uma época para determinada organização. Esses valores estão refletidos no comportamento humano por meio do conjunto de crenças, convicções, atitudes e aspirações prevaletentes.

Por outro lado, e é muito importante insistir nisso, as competências devem ser consideradas como o nexos entre as condutas ou os desempenhos individuais com a estratégia da organização (HAMMEL & PRAHALAD, 1994) e o sistema de trabalho adotado. Embora as competências, no sentido em que vêm sendo abordadas, devam ser desenvolvidas em todos os funcionários, é prioritário desenvolvê-las nos dirigentes, que deverão assumir o papel de formadores de seus subordinados,

principalmente no que concerne à formação de equipes, promovendo o *coaching* ou treinamento e direção, como se fosse uma equipe esportiva (CUBEIRO & FERNÁNDEZ, 1998; DIEGO & MARIMON, 1998).

Administrar as competências das pessoas será, na era digital, um elemento determinante para a realização de negócios à velocidade do pensamento. Bill Gates (1999) afirma: “Você saberá que construiu um excelente ‘sistema nervoso digital’ quando a informação circular pela organização com a mesma rapidez e naturalidade com as quais o ser humano faz circular seu pensamento, e quando a tecnologia servir para reunir e coordenar equipes de pessoas com a mesma facilidade com que você explica qualquer questão a um indivíduo. Isso é fazer negócio à velocidade do pensamento”.

A partir dessas considerações fundamentais, a gestão de competências adquire caráter funcional ou operacional por meio de pressupostos teórico-metodológicos. Os pressupostos apresentados a seguir nortearam a determinação dos perfis de competências para dirigentes do Grupo Empresarial Tabacuba. Utilizou-se, posteriormente, o método Delphi por rodadas (CUESTA, 2001a) para configurar tais perfis.

- As pessoas são competentes não só do ponto de vista cognitivo, mas também do emocional. Assim, como um todo (biológico, psicológico e social), o indivíduo é competente ou não em determinadas atividades ou dimensões do desempenho no trabalho.
- O futuro do bom desempenho dos recursos humanos e, principalmente, dos dirigentes, estará cada vez mais relacionado com a aceção holística implicada nessas competências, compreendidas não apenas por incluir conhecimentos e habilidades para realizar o trabalho (**saber fazer**), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho nele (**querer fazer**).
- As competências são características subjacentes às pessoas, que, enquanto tendência, mantêm relação de causa com o bom desempenho no trabalho contextualizado em determinada cultura organizacional.
- Existem competências básicas ou primárias, assentadas em aptidões (raciocínio abstrato, expressão verbal etc.), traços de personalidade (ascendência, autoconfiança etc.) e atitudes (predisposição ao risco, ao bom senso de humor etc.). Existem, igualmente, competências secundárias ou complexas, baseadas em dimensões complexas que compreendem várias competências primárias (capacidade de negociação, liderança, planejamento etc.)
- A configuração do perfil de competências, derivado da atividade-chave de GRH denominada **Análise, projeto e descrição de cargos**, parte da determinação rigorosa das com-

petências do conteúdo do cargo, e responde principalmente às questões: **o que fazer?**, **como fazer?** e **para que o fazer?** (compreendendo também o conjunto **saber e querer fazer** no momento de definir o perfil de competências dos candidatos ao cargo). Nesse profissiograma ou perfil de competências do cargo, as referidas competências a serem determinadas estarão intimamente relacionadas com os requisitos físicos e de personalidade, bem como com as responsabilidades a serem assumidas pelo profissional que ocupará o cargo. Esse conjunto tem em conta as condições de trabalho (iluminação, ruído, microclima etc.) e a cultura organizacional em questão, que refletem as crenças ou convicções, atitudes e aspirações predominantes.

- Os perfis de competências definidos pelas organizações para seus cargos são, em essência, conjuntos de competências secundárias (holísticas em sua totalidade) apresentados com descrições mais ou menos detalhadas de pautas de condutas (dimensões) que exemplificam o desenvolvimento de uma competência. O quadro a seguir ilustra o que foi dito.

Perfis de Competências

Competência	Pautas de Conduta (Dimensões)
Orientação para o negócio e os resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se em incrementar o volume de negócios. • Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios. • Estimula os colegas a pensar nas conseqüências econômicas de seu trabalho.
Desenvolvimento do trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Busca oportunidades de trabalho conjunto que favoreçam a coesão e o espírito de equipe. • Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. • Estimula o trabalho em equipe e a análise conjunta dos problemas.

- Para a adequada gestão de competências, a direção estratégica da organização deve ter claras sua missão e sua visão, seguindo um projeto coerente do sistema de trabalho. A partir dessa missão, devem ser definidas as competências fundamentais da organização ou, o que é equivalente, o pequeno conjunto de competências essenciais (*core competences*), de maneira que os dirigentes da organização não se dispersem ou percam a perspectiva fundamental.

Para fazer justiça e também contribuir para uma análise mais completa do tema em questão, no plano contemporâneo,

não se poderia deixar de mencionar esta última reflexão. Gates (1999) refere-se à sociedade do conhecimento, que compreende aquilo que ele denomina “era digital”. Em 1993, Drucker aludiu claramente a essa sociedade em sua obra *Post-capitalist society*. Anteriormente, em 1992, na obra *La guerra del siglo XXI*, Thurow, então decano da Escola de Negócios do Instituto Tecnológico de Massachusetts, bem definiu entre quem se daria a guerra: apenas entre os habitantes do Norte e os da proeminente China. Aqueles que pertencem à “sociedade do desconhecimento”, isto é, a parte preterida por Drucker ou aquela não mencionada por Gates ou, ainda, a que não sobreviverá, como está implícito em Thurow, ao que parece não ingressará nessa era.

Os integrantes da “era não-digital”, constituída por toda essa parte do mundo subdesenvolvido, como vem claramente advertindo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) desde seu *Relatório sobre o desenvolvimento humano* (1996), e que tão bem demonstrou Forrester, ensaísta francesa, em seu livro *O horror econômico* (1997), ao que parece não sobreviverão. Ou, como parece evidente, essa parte da humanidade simplesmente não conta. Ainda que pela injustiça, ela contará sim.

3. CONCLUSÕES

A gestão de conhecimentos, que vem a ser gestão de pessoas em sua complexidade, considerando suas manifestações

passadas, presentes e futuras, é atividade determinante na era digital defendida por Gates (1999). Ainda que se disponha da mais avançada infra-estrutura informática e de comunicações, sem a gestão do conhecimento — que cada vez mais se converte em essência da gestão empresarial — não haverá “era digital”.

As empresas que queiram sobreviver na alvorada do século XXI não têm alternativa a não ser assumir o desempenho de seus negócios à “velocidade” do pensamento, o que leva imperterivelmente a lançar mão de adequada gestão do conhecimento, na qual a gestão de competências e da organização que aprende serão bases da referida velocidade. O vertiginoso avanço empresarial, apresentado neste início de novo milênio, traz consigo o signo da competitividade, fazendo desaparecer aquelas empresas que não forem capazes de manter níveis cada vez mais altos de desempenho nos negócios ou de produtividade do trabalho.

Em Cuba existem possibilidades reais de entrada na “era digital”. O país possui infra-estrutura informática e de comunicações, bem como pessoas competentes, e cada vez mais deverá aproveitar o maior valor agregado, o que significa assumir o desempenho à velocidade do pensamento. Não são poucos os países que carecem dessas possibilidades e que estão cada vez mais internados na “sociedade do desconhecimento”. Tal realidade não pode ficar à margem das análises, pois essa outra parte do mundo não suportará tal injustiça e o planeta inteiro será afetado e transformar-se-á. ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. *HSM Management*, São Paulo: Savana, v.2, n.9, p.66-72, 1998.
- BOYATZIS, Richard E. *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- CUBEIRO, J.C.; FERNÁNDEZ, G. Competencias 4.0. *Capital Humano*, Madri: Ed. Capital Humano, n.11, p.48-50, 1998.
- CUESTA, A. *Gestión de competencias*. Havana: Academia, 2001a.
- _____. Learning organization: la organización que aprende? *Revista Cubana de Psicología*, Havana: Ed. Universidad de La Habana, 2001b.
- DIEGO, P.; MARIMON, F. Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. *Capital Humano*, Madri: Ed. Capital Humano, v.XI, n.108, p.30-34, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- ENGELS, Friedrich. *Anti-duhring*. Havana: Pueblo y Educación, 1975.
- FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Ed. UNESP Fundação, 1997.
- GARVIN, D.A. et al. Aprender a aprender. *HSM Management*, São Paulo: Savana, v.2, n.9, p.66-72, 1998.
- GATES, Bill. *Los negocios en la era digital*. Barcelona: Plaza & Janes, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional. A teoria*

- revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- GONZÁLEZ, F. *Problemas epistemológicos de la psicología*. México: Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, 1993.
- HAMMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel, 1994.
- HERRANZ, A.; DE LA VEGA, R. Las competencias: pasado y presente. *Capital Humano*, Madrid: Ed. Capital Humano, v.XII, n.123, p.58-66, 1999.
- LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- LEWIN, Kurt. *Resolving social conflict*. New York: Harper & Brothers, 1948.
- MARTÍNEZ-ABELDA, O.; CASTILLO, A. Diez años de I+D. *Comunicaciones de Telefónica I+D*, Madrid: Telefónica I+D, v.9, n.1, p.5-13, 1998.
- McCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, Jan. 1973.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. São Paulo: Campus, 1997.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). *Informe sobre desarrollo humano 1996*. Madrid: Mundi-Prensa Libros, 1996.
- RODRÍGUEZ, I. *Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería*. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Técnicas) — Faculdade de Engenharia Industrial da Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), Havana, Cuba.
- SENGE, Peter. As cinco disciplinas. *HSM Management*, São Paulo: Savana, v.2, n.9, p.82-88, 1998.
- THUROW, Lester. *La guerra del siglo XXI*. Madrid: Vergara, 1992.

Knowledge management, of learning organizations and of competencies: the digital era

Making to distance course about Enterprise Management for directives of first level into enterprise having the national ambit — lecturer at once in other country —, developing one consultancy in another enterprise in order to competencies profile for your high management, and introducing to all the conception of learning organization, was obtained an ensemble of experiences and reflections that, together to considerations of book's Bill Gates of 1999 about the "digital era", the author want expose.

Uniterms: business management, knowledge management, competencies management, learning organizations management, digital era.

Gestión del conocimiento, de la organización que aprende y de competencias: la era digital

Dictando un curso a distancia sobre Gestión Empresarial para directivos del primer nivel en una empresa que comprendía el ámbito nacional — impartido desde otro país —, realizando una consultoría en otra para determinar los perfiles de competencias para sus integrantes de la alta dirección, e inculcando a todos esos directivos la concepción de organización que aprende, se alcanzó un conjunto de experiencias y reflexiones que, a la luz de una obra de Bill Gates de 1999 acerca de la "era digital", se quiere exponer. Esta era del conocimiento es, además, la era de la mayor productividad del trabajo, a la cual, quienes no accedan no podrán competir, que equivale a no sobrevivir a los inicios de este siglo XXI.

Palabras clave: gestión empresarial, gestión del conocimiento, gestión de competencias, gestión de la organización que aprende, era digital.