

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



ROBERTA MOREIRA SCHAURICH

**CONFIGURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS
A PARTIR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Porto Alegre

2014

ROBERTA MOREIRA SCHAURICH

**CONFIGURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS
A PARTIR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Éder Henriqson

Porto Alegre

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S313c Schaurich, Roberta Moreira
Configuração de competências coletivas a partir das
práticas de gestão de pessoas / Roberta Moreira Schaurich. –
Porto Alegre, 2014.
119 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) –
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia,
PUCRS.
Orientação: Prof. Dr. Éder Henriqson.

1. Administração. 2. Gestão de pessoas. 3. Competências
coletivas. I. Henriqson, Éder. II. Título.

CDD 658.3

Aline M. Debastiani
Bibliotecária - CRB 10/2199


Roberta Moreira Schaurich

Configuração de Competências Coletivas a partir das Práticas de Gestão de Pessoas

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 11 de agosto de 2014, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:




Prof. Dr. Eder Henriqson
Orientador e Presidente da sessão



Profa. Dra. Grace Vieira Becker



Prof. Dr. Gustavo Dalmarco



Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Dedico este trabalho para Juliana, David e Nely, a quem amo muito. Vocês sempre serão grandes fontes de inspiração e razão de maravilhosas lembranças.

AGRADECIMENTOS

Aproveito esta oportunidade para dividir os méritos deste trabalho com as pessoas que me foram essenciais nesta conquista e às quais agradeço de todo o coração.

Aos meus pais, pelo grande exemplo de dedicação ao trabalho e à família. Por estarem “sempre lá” por mim. E, até, por todo o apoio logístico.

Ao Marcelo, pela compreensão e por “pegar junto” com as crianças. Por acreditar na minha capacidade e esperar o melhor de mim. E, além disso, por ser uma referência de superação e de exemplo que cada um constrói a sua própria história.

Ao Gabriel e à Rafaela, a quem eu amo de uma forma impossível de descrever, que, apenas por existirem, me fizeram colocar as coisas da vida em uma nova perspectiva. E, além disso, por serem as minhas principais motivações para “estar nessa”.

Ao Professor Roberto Ruas, por ter-me apresentado ao tema de Competências Coletivas, por ter iniciado comigo esta trajetória e pelas contribuições durante a etapa de projeto e na defesa desta dissertação.

Aos professores Grace Vieira Becker e Gustavo Dalmarco pelas provocações e recomendações nas bancas de defesa do projeto e da dissertação.

À Vonpar pelo apoio para que este trabalho trouxesse ganhos para mim, para o âmbito acadêmico e para a empresa. Em especial ao Daniel, que foi de uma compreensão incrível.

Em especial ao meu orientador, Éder Henriqson, a quem muito tenho que agradecer: por ter-me aceitado como orientanda com o trabalho já iniciado, por ter-se disponibilizado a estudar os conceitos de Competências Coletivas comigo, por me ajudar a ter tranquilidade e confiança e, obviamente, por toda a sólida orientação técnica.

RESUMO

Pesquisas recentes têm investigado um nível de competência ainda pouco explorado no âmbito acadêmico e empresarial: competências coletivas. No sentido de gerar entendimento sobre a forma como as competências coletivas se configuram, diversas pesquisas têm apontado que, para isso, as práticas de gestão de pessoas são consideradas promissoras. Este estudo teve como objetivo identificar e caracterizar práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a configuração de competências coletivas no âmbito gerencial. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso único com abordagem qualitativa e exploratória. Os dados foram coletados a partir de análise documental, grupo focal, entrevistas semiestruturadas e observações participantes. A análise dos dados foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo do tipo categorial. Os dados coletados e a análise realizada permitiram que fossem identificadas as práticas de gestão de pessoas que possuem maior relevância para a manifestação de competências coletivas. A identificação destas práticas ocorreu a partir da verificação da presença de fontes de manifestação de competências coletivas identificadas na literatura. Do mesmo modo, o estudo possibilitou a análise de relações entre práticas de gestão de pessoas e competências coletivas. A identificação destas relações ocorreu a partir da verificação da presença de atributos para a configuração de competências coletivas identificadas na literatura. Foi possível perceber que, quando as práticas de gestão de pessoas privilegiam a construção de sentido coletivo, o senso de interdependência e a solução compartilhada dos problemas com base na autonomia, cooperação e confiança, a presença dos atributos de competência coletiva é favorecida. Os resultados permitiram, ainda, a proposição de uma abordagem para o estudo para a identificação e caracterização da configuração de competências coletivas a partir de práticas organizacionais, reforçando proposições de estudos anteriores e indicando caminhos para pesquisas futuras no tema.

Palavras-chave: Competências Coletivas. Atributos. Práticas de Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Recent studies have investigated a competence level which is still little explored in academic and corporate contexts: collective competence. In order to generate understanding about how the collective competences are configured, several researchers have pointed out people management practices as a promising area of analysis. This study aims to identify and characterize people management practices able to contribute to the collective competences configuration within the managerial framework. The research method adopted was a single case study with qualitative and exploratory approaches. Data were collected by means of documental analysis, focus groups, semi-structured interviews and observations. Data analysis was carried out by using categorical content analysis. The data collected and the analysis carried out brought to light people management practices of greater relevance to the manifestation of collective competences. The identification of these practices came about from the verification of the presence of manifestation sources of collective competencies identified within the literature. Therefore, the study paved the way for the analysis of relationships between people management practices and collective competences. The identification of these relationships stemmed from the verification of the presence of attributes for the configuration of collective competencies identified in the literature. It was possible to observe that when the people management practices favor construction of collective sense, sense of interdependence and shared problem solving based on autonomy, cooperation and trust, then the presence of collective competence attributes is favored. With the results, it was possible to propose an approach of study for the identification and characterization of the configuration of collective competences from organizational practices, reinforcing propositions of previous studies and indicating ways for future research on the topic.

Keywords: Collective Competence. Attributes. People Management Practices.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Terminologias utilizadas e autores	21
Quadro 2 - Políticas e práticas de gestão de pessoas segundo Limongi-França.....	21
Quadro 3 - Políticas e práticas de gestão de pessoas segundo Demo	22
Quadro 4 - Políticas e práticas de gestão de pessoas segundo Silva	23
Quadro 5 - Definições de competências coletivas.....	28
Quadro 6 - Fontes de manifestação de competências coletivas	31
Quadro 7 - Atributos das competências coletivas e formas de manifestação.....	35
Quadro 8 - Conceitos essenciais para a pesquisa	40
Quadro 9 - Relação entre as práticas de gestão de pessoas, suas definições e a relação com os atributos das competências coletivas	43
Quadro 10 - Caracterização dos participantes das entrevistas por tempo de empresa	51
Quadro 11 - Objetivos específicos, categorias e coletas de dados	53
Quadro 12 - Marcos históricos da Vonpar	57
Quadro 13 - Políticas, objetivos das políticas e práticas	68
Quadro 14 - Consenso grupo focal	71
Quadro 15 - Questões 2 e 3 do roteiro de entrevistas	72
Quadro 16 - Práticas X Ambiente de Interação	72
Quadro 17 - Práticas X Ambiente de Cooperação.....	74
Quadro 18 - Práticas X Coordenação de Competências.....	76
Quadro 19 - Adaptação da pontuação da Matriz de Relações: práticas e fontes.....	79
Quadro 20 - Adaptação da Matriz de Relações: fontes e práticas	79
Quadro 21 - Questões 4 e 5 do roteiro de entrevistas	84
Quadro 22 - Adaptação da pontuação da Matriz de Relações: práticas e atributos.....	94
Quadro 23 - Adaptação da Matriz de Relações: práticas e atributos.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre política, prática e ação de gestão de pessoas segundo Silva.....	24
Figura 2 - Relação entre políticas, práticas e ações de gestão de pessoas.....	25
Figura 3 - Consolidação dos conceitos envolvidos no estudo.....	44
Figura 4 - Desenho de Pesquisa.....	47
Figura 5 - Missão, Visão e Valores.....	56
Figura 6 - Grupos funcionais.....	59
Figura 7 - Diálogo Ilustrado.....	63
Figura 8 - Action Learning.....	64
Figura 9 - Etapas objetivo específico 2.....	67
Figura 10 - Abordagem para o estudo de competências coletivas a partir de práticas organizacionais.....	97

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	19
2.1.1 Origens da Gestão de Pessoas	19
2.1.2 Práticas de Gestão de Pessoas	20
2.1.3 Considerações para o estudo	24
2.2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS	26
2.2.1 Origens	26
2.2.2 Conceitos	27
2.2.3 Fontes	30
2.2.3.1 Ambientes de Interação	32
2.2.3.2 Ambientes de Cooperação	32
2.2.3.3 Coordenação de Competências	33
2.2.4 Atributos	34
2.2.4.1 Referencial Comum	35
2.2.4.2 Linguagem Compartilhada	36
2.2.4.3 Memória Coletiva	37
2.2.4.4 Engajamento subjetivo	38
2.2.5 Considerações para o estudo	39
2.3 RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS COLETIVAS	40
3 MÉTODO DE PESQUISA	46
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	46

3.2 DESENHO DE PESQUISA	47
3.3 COLETA DE DADOS	48
3.3.1 Documentos	48
3.3.2 Grupo Focal	49
3.3.3 Entrevistas Semiestruturadas.....	50
3.3.4 Observação Participante.....	52
3.4 ANÁLISE DE DADOS	53
4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO	56
4.1 A EMPRESA.....	56
4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	58
4.3 GESTÃO DE PESSOAS NA VONPAR.....	59
4.3.1 Premissas do processo de Gestão de Pessoas	59
4.3.2 Práticas de Gestão de Pessoas.....	61
4.3.2.1 Recrutamento.....	61
4.3.2.2 Painéis de Seleção	61
4.3.2.3 Trilha de Crescimento	62
4.3.2.4 Mapeamento de Competências	62
4.3.2.5 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).....	62
4.3.2.6 Diálogo Ilustrado	62
4.3.2.7 Escola de Líderes.....	63
4.3.2.8 <i>Coaching</i>	64
4.3.2.9 Pesquisa de Clima.....	65
4.3.2.10 Remuneração Fixa	65
4.3.2.11 PPR.....	65
4.3.2.12 Reunião Gerencial Trimestral.....	66
4.3.2.13 Canais de Comunicação.....	66
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	67
5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS CAPAZES DE CONTRIBUIR PARA A MANIFESTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO NÍVEL GERENCIAL.....	67
5.1.1 Detalhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas e seus objetivos	68

5.1.2 Identificação das práticas a partir das contribuições da equipe de gestão de	
Pessoas	69
5.1.3 Identificação das práticas a partir das contribuições dos gerentes	71
5.1.3.1 Ambiente de Interação.....	72
5.1.3.2 Ambiente de Cooperação.....	74
5.1.3.3 Coordenação de Competências.....	76
5.1.4 Considerações para o estudo	78
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA FORMA COMO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE	
PESSOAS CONTRIBUEM PARA A CONFIGURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	
COLETIVAS NO NÍVEL GERENCIAL	83
5.2.1 Painéis de Seleção	84
5.2.1.1 Memória Coletiva.....	84
5.2.1.2 Engajamento Subjetivo.....	85
5.2.1.3 Linguagem Compartilhada	85
5.2.1.4 Referencial Comum.....	86
5.2.2 Diálogo Ilustrado	87
5.2.2.1 Memória Coletiva.....	87
5.2.2.2 Engajamento Subjetivo.....	88
5.2.2.3 Linguagem Compartilhada	89
5.2.2.4 Referencial Comum.....	89
5.2.3 Escola de Líderes	89
5.2.3.1 Memória Coletiva.....	90
5.2.3.2 Engajamento Subjetivo.....	90
5.2.3.3 Linguagem Compartilhada	91
5.2.3.4 Referencial Comum.....	91
5.2.4 Reunião Gerencial Trimestral	92
5.2.4.1 Memória Coletiva.....	92
5.2.4.2 Engajamento Subjetivo.....	92
5.2.4.3 Linguagem Compartilhada	93
5.2.4.4 Referencial Comum.....	93
5.2.5 Considerações para o estudo	93
5.3 PROPOSTA DE UMA ABORDAGEM PARA O ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS	
COLETIVAS A PARTIR DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS	96

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A - Protocolo de pesquisa	113
APÊNDICE B - Termo de consentimento.....	115
APÊNDICE C - Roteiro grupo focal	116
APÊNDICE D - Roteiro de entrevistas semiestruturadas	117
APÊNDICE E - Roteiro da observação participante	119

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário econômico mundial cada vez mais complexo e instável, a conquista e manutenção de uma *performance* diferenciada têm sido alvo da grande maioria dos estudos em administração e das ações tomadas nas organizações (HOSKISSON *et al.*, 1999). A *performance* organizacional é definida a partir da combinação de elementos endógenos e exógenos (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Decorrente dos estudos dos fatores endógenos, aponta-se a noção de competências como umas das principais fortalezas para a geração de vantagem competitiva e desempenho organizacional superior. Os conceitos de competências organizacionais e individuais têm sido fonte de muitos estudos e da apropriação empresarial. No entanto, mais recentemente, estudos apontam que, se as organizações conhecessem e soubessem o que é preciso mobilizar para o desenvolvimento de uma terceira dimensão da noção de competências (além das organizacionais e individuais), as coletivas, maiores desempenhos organizacionais seriam alcançados (SILVA, 2013).

Para compreender o desempenho competitivo das organizações, alguns pesquisadores propõem que é necessário analisar o posicionamento das empresas a partir da observação do ambiente externo (PORTER, 1989). Essa perspectiva considera que as possibilidades de uma organização criar e desenvolver vantagens competitivas no seu ambiente de atuação estão relacionadas à análise das condições da competitividade no nível da indústria onde a empresa atua. Outros pesquisadores salientam a importância de analisar elementos internos da organização para compreender os motivos pelos quais uma empresa se destaca ou não (BARNEY, 2001; SANCHEZ, 2003). Essa segunda visão contempla as discussões da Visão Baseada em Recursos, a qual considera que a fonte da vantagem competitiva está na aquisição, no desenvolvimento e na retenção de seus recursos internos. Essa concepção remete ao entendimento de que as diferenças entre os recursos que cada empresa dispõe e a capacidade de utilização dos mesmos atuam como fontes para a diferença de desempenho (PETERAF; BARNEY, 2003).

Decorrente das discussões da visão baseada em recursos, a noção de competências passou a ser percebida como de grande importância para a construção da vantagem competitiva (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). Segundo Silva, Libânio e Ruas (2013), a noção de competências se fundamenta, basicamente, em duas vertentes organizacionais: estratégia organizacional e gestão de pessoas. A abordagem da dimensão estratégica provoca um debate sobre o desenvolvimento da competitividade, onde encontramos as noções de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e de capacidades dinâmicas

(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A perspectiva de gestão de pessoas considera que o debate sobre competências está associado às pessoas que compõem a organização e, desta forma, diretamente vinculado às práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2001; LACOMBE; CHU, 2008; FIUZA, 2010).

Para Silva, Libânio e Ruas (2013) há uma terceira perspectiva que constitui uma base na articulação entre estratégia organizacional e gestão de pessoas: as competências coletivas (CC). Neste mesmo sentido, Pauvers e Bienfait (2011) afirmaram que a gestão de pessoas pode estabelecer o desenvolvimento de certas capacidades coletivas e estas podem suportar o alcance das estratégias da organização. Grimand (2011) aponta que as práticas de gestão de pessoas podem ser entendidas como responsáveis pela articulação entre a visão de “recursos” disponíveis no ambiente organizacional e o próprio posicionamento estratégico da organização.

Motta (1991) aponta que assumir o papel do condutor das práticas organizacionais é responsabilidade dos gerentes das organizações. Neste mesmo sentido, Drucker (1954) afirmou que o papel dos gerentes nas organizações é similar ao trabalho de um maestro, sendo que o gerente, além de conduzir a sua orquestra, desempenha o papel de intérprete. Ou seja, os gerentes desempenham um papel importante, servindo de elo entre os níveis estratégico, tático e operacional. O papel relacionado por Drucker, assim como por diversos outros autores (MOTTA, 1991; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002), aponta o olhar para o desempenho individual do gerente, mas não como esses comportamentos se dariam em nível coletivo de ação. Neste mesmo sentido, Ruas (2000, p.5) afirmou que o debate acerca do perfil e papel do gestor deveria girar em torno de uma caracterização do que a gestão, e não o gestor de forma isolada, deve realizar para que uma organização consiga uma *performance* superior. Em um período em que a gestão das organizações tem muito mais atividade coletiva que individual, passa a ser apropriado pensar que o conjunto de atributos necessários não é tarefa de um, mas de um ou mais coletivos de gestores.

Sendo assim, a discussão das competências coletivas, a partir das práticas de gestão de pessoas, no nível gerencial, dado o papel diferenciado deste grupo, torna-se uma discussão relevante na perspectiva do seu potencial de contribuição para o desempenho organizacional.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Competências coletivas (CC) podem ser definidas como a capacidade de um grupo de trabalho alcançar melhor desempenho a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação

dentro de uma situação de interação, em que objetivos e linguagens sejam compartilhados (SILVA, 2013). O desenvolvimento de competências coletivas requer a interação das pessoas e grupos nas organizações, o que coloca em destaque a promoção da autonomia e a coordenação de equipes. Novas competências podem se formar progressivamente à medida que as pessoas interagem criativamente umas com as outras, formulam proposições e experimentam soluções, desenvolvem e utilizam recursos para resolver problemas e aproveitar oportunidades, retendo conhecimentos em novas práticas organizacionais (MASCARENHAS, 2008).

As competências coletivas podem ser observadas em setores, áreas e funções (RUAS, 2005). Neste estudo, as competências coletivas que serão observadas ficarão no âmbito da função. Foram consideradas relevantes aquelas CC que emergem da coletividade do nível gerencial. Ou seja, neste estudo, os gerentes, em suas vivências práticas coletivas (entre profissionais do mesmo nível funcional e hierárquico), são o foco desta investigação. Sendo assim, o trabalho se refere às competências coletivas do nível gerencial. O nível gerencial trata-se de “locus” organizacional complexo, conforme já mencionado em sessão anterior, que serve de elo entre os níveis estratégico, tático e operacional. Caracteriza-se, assim, como por um conjunto de atores cuja natureza do trabalho requer coordenação de pessoas e práticas organizacionais.

Outra delimitação relevante é a natureza das práticas organizacionais que serão estudadas. Neste estudo, serão investigadas as práticas de gestão de pessoas. Alguns autores que são referência no estudo de competências coletivas (RETOUR; KROHMER, 2011; LE BOTERF, 2003; COLIN; GRASSER, 2011; PAUVERS; BIENFAIT, 2011) ressaltaram que as práticas de gestão de pessoas possuem grande relevância na configuração deste tipo de competências. Segundo os autores citados, as práticas de gestão de pessoas possuem grande potencial de conter elementos fundamentais para a manifestação destas, como a promoção da interação e da cooperação.

Apresenta-se aqui o entendimento utilizado neste trabalho sobre os dois elementos importantes que são explorados ao longo deste estudo sobre competências coletivas: fontes para a manifestação de CC e atributos das CC. Fontes para a manifestação são elementos estruturais, constitutivos, que podem ser vinculados às pessoas ou às organizações e que, se presentes, contribuem para a configuração de CC, ou, se ausentes, a inibem. As fontes estudadas são ambiente de interação, ambiente de cooperação e coordenação de competências (KROHMER, 2005; RETOUR; KROHMER, 2011; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; COLIN; GRASSER, 2011). Atributos correspondem a características, a elementos que, se identificados, confirmam a existência de competências coletivas. O estudo tem como foco de análise os quatro atributos das competências coletivas definidos por Retour e Krohmer (2011): referencial comum, linguagem

compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Cabe também destacar a delimitação das práticas de quais políticas de gestão de pessoas que serão estudadas: recrutamento e seleção, desenvolvimento e carreira, gestão do clima, cargos e salários e comunicação interna. Demais políticas que compõem a área de gestão de pessoas, como folha de pagamento, benefícios e saúde e segurança do trabalho não serão contempladas neste estudo por serem políticas essencialmente operacionais, com limites legais bem definidos e de natureza basicamente individual (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando as reflexões apontadas, este trabalho apresenta, então, a seguinte questão de pesquisa: *Quais são as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no nível gerencial e de que forma tais práticas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial?*

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no âmbito gerencial e caracterizar de que forma tais práticas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) construir o referencial teórico para verificação em campo;
- b) identificar práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no nível gerencial;
- c) caracterizar de que forma as práticas de gestão de pessoas identificadas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial;
- d) propor uma abordagem para o estudo de competências coletivas a partir das práticas organizacionais.

1.4 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Esta dissertação pretende contribuir com novas perspectivas teóricas e empíricas sobre a noção de competências de natureza coletiva. A discussão deste tema ainda está em fase de apropriação pela academia e pode-se dizer que raras empresas no Brasil conhecem seu significado. Como mencionado anteriormente, diversos estudos têm apontado que a noção de competências coletivas e sua decorrente apropriação empresarial podem significar a obtenção de resultados organizacionais superiores.

Mesmo em temas relacionados ao conceito de competências coletivas e com maior projeção acadêmica como competências organizacionais, embora a qualidade e quantidade de trabalhos, são muitas as dificuldades quando se pretende tratar esses temas numa perspectiva empírica. Essas limitações são associadas (a) à baixa frequência de estudos empíricos sobre o tema; (b) ao emprego, nestes trabalhos, de conceitos diferentes tratando de um mesmo fenômeno e (c) a limitações metodológicas para generalizar e consolidar os resultados e conclusões (WARNIER, 2008 apud RUAS et al., 2013). Além disso, outro fator que restringe a difusão do conceito de competências e de suas práticas no contexto das organizações são as escassas evidências sustentando uma relação de causalidade entre esse construto e melhoria do desempenho das organizações (LE BOULAIRE; RETOUR, 2008 apud RUAS et al., 2013).

Os trabalhos que tratam do conceito de competências coletivas têm valorizado diferentes perspectivas desse conceito, tais como (a) as interações entre conhecimentos, habilidades e competências individuais (SANDBERG, 2000; HANSSON, 2003); (b) a existência de práticas coletivas nas quais são mobilizadas essas configurações de competências (GRANT, 1991; MICHAUX, 2005) e (c) o desenvolvimento de atributos de competências coletivas (RETOUR; KROHMER, 2011).

Quanto à natureza de pesquisas recentes sobre o tema, estas têm explorado o conceito de competências coletivas a partir da realização de estudos de casos (RETOUR; KROHMER, 2011; PAUVERS; BIENFAIT, 2011; COLIN; GRASSER, 2011; SILVA, 2013). A maioria dos estudos parte da definição dos atributos de competências coletivas para analisar empiricamente a configuração das mesmas em contextos reais. Silva (2013) focou na verificação da presença de atributos propostos por Retour e Krohmer (2011). Adicionalmente aos quatro sugeridos pelos autores (referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo), a autora acrescentou outros dois atributos: cooperação e comunicação. Importante destacar que este estudo se diferencia do realizado por Silva (2013) no que se refere ao público-foco de análise. O estudo citado focou na identificação de

competências coletivas em uma área funcional (a área de Gestão de Pessoas do SICREDI), enquanto este estudo busca (conforme apontado na sessão de delimitação) identificá-las e analisá-las em um nível hierárquico, ou seja com os gerentes da organização. Ou seja, a partir da estrutura hierárquica, este trabalho foca em um corte transversal da população, enquanto o trabalho de Silva (2013) faz uma análise vertical.

Para a realização deste estudo de caso, foi escolhida a empresa Vonpar. A Vonpar atua no mercado de bebidas há mais de sessenta anos e, atualmente, é para os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina a empresa do Sistema Coca-Cola. Além disso, é responsável pela venda e distribuição dos produtos da Heineken para estes mesmos estados. Há, aproximadamente, quatro anos, a Vonpar expandiu seus negócios para o segmento de alimentos e atualmente também atua nos mercados de balas e pirulitos, doce de leite e chocolates. A diversificação do negócio associado com os altos *turnovers* dos mercados de bebidas e alimentos (MACHADO, 2013) faz com que esse seja um caso instigador para a realização deste estudo. Colin e Grasser (2011) afirmam que a renovação regular dos membros de um coletivo significa, ao mesmo tempo, uma perda de competências coletivas e também uma oportunidade de regeneração destas. Neste mesmo sentido, Grimand (2011) aponta a mobilidade dos membros dos grupos como sendo um risco para as organizações, uma vez que impactam na volatilidade das competências.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No segundo capítulo, será apresentada a fundamentação teórica do estudo, que está estruturado em três subcapítulos. O primeiro apresenta as práticas de gestão de pessoas e está desdobrado em origens da gestão de pessoas, práticas de gestão de pessoas e considerações para o estudo. O segundo apresenta a fundamentação de competências coletivas e está desdobrado em origens, conceitos, fontes, atributos e considerações para o estudo. O terceiro apresenta a relação entre práticas de gestão de pessoas e competências coletivas.

No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia proposta e seus complementos. Os subcapítulos estão organizados em caracterização do estudo, desenho de pesquisa, coleta de dados, análise de dados.

No quarto capítulo, será apresentada a caracterização do caso estudado. Como mencionado na seção anterior, o caso escolhido para a realização deste estudo foi a Vonpar. Para apresentar a empresa este capítulo foi organizado em três subcapítulos, sendo eles, visão geral da organização, estrutura organizacional e políticas e práticas de Gestão de Pessoas da

organização em questão.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados e as discussões do caso. Este foi organizado em três subcapítulos, sendo, cada um deles, correspondente aos objetivos específicos de estudo.

Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão de literatura apresentada está organizada em três capítulos: práticas de gestão de pessoas, competências coletivas e relação entre estes dois construtos.

2.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 Origens da Gestão de Pessoas

A evolução dos conceitos sobre competências e a importância destes para a geração de vantagem competitiva nas organizações provocaram no ambiente acadêmico e empresarial uma série de reflexões acerca do nível de preparo das empresas para a potencialização destas novas noções. Frente a isso, a área, até então chamada de RH, assim como as demais, se obrigou a repensar o seu papel e sua forma de atuação. Mathis e Jackson (2003) defendem que há um crescente reconhecimento do relacionamento entre as estratégias e metas das organizações e as suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Para reforçar este ponto, os autores definem a gestão de pessoas como a utilização organizacional dos colaboradores para conquistar e manter vantagem competitiva.

Mathis e Jackson (2003), ao adotarem esta definição, propõem que, neste contexto, as pessoas passam a significar para a organização uma poderosa *core competence*. Wright, McMahan e McWilliams (1994) afirmaram que as pessoas podem ser consideradas recursos estratégicos em uma organização e contribuir para o alcance da vantagem competitiva se: (a) os resultados dos esforços das pessoas alavancarem os resultados da empresa; (b) as pessoas forem recursos raros, pois pessoas com competências superiores não são recursos disponíveis a todas as empresas; (c) não houver imitabilidade, ou seja, os competidores não puderem reproduzir as qualidades do capital humano gerador de resultados superiores; e (d) as pessoas se articularem adequadamente com outros recursos organizacionais, salientando a importância de sistemas de trabalho e de uma cultura que viabilize a cooperação e o desenvolvimento do potencial dos indivíduos.

A partir dessa mudança de perspectiva, percebe-se então uma evolução da área de gestão de pessoas no sentido de se aproximar da estratégia e evoluir seu posicionamento para atuar como parceiro do negócio e, assim, suportar os desafios atuais e futuros da organização (ULRICH, 2000; SILVA; LIBÂNIO; RUAS, 2013). O surgimento e, mais recentemente, a relevância que a nova área de gestão de pessoas passou a assumir em relação à tradicional

área de gestão de pessoas (mais voltada para as atividades transacionais) exemplifica a apropriação do ambiente empresarial dos entendimentos teórico até aqui relatados. Nesse movimento, o papel de gestão de pessoas não pode mais ser visto com um olhar funcionalista.

A partir dos estudos desenvolvidos por Dutra (2008) e Limongi-França (2008), é possível reconstruir a trajetória de evolução que a área de gestão de pessoas vem tendo ao longo do tempo no Brasil. A primeira fase (até 1930) foi marcada pela ausência de setor de gestão de pessoas, era o dono da empresa ou o contador quem mantinha registro sobre os funcionários. O entendimento era o de que o processo se limitava a folha de pagamento e atividades relacionadas. A segunda fase (de 1930 a 1950) foi marcada pela estruturação das “áreas de pessoal” e, posteriormente, de “departamentos de pessoal”, a fim de respaldar as empresas frente à Justiça do Trabalho, estando, neste período, o foco em preservação da empresa frente às possibilidades de contencioso trabalhista. Ou seja, uma gestão de pessoas orientada por aspectos e pela legislação. A terceira fase (de 1950 a 1970) representou um período onde metodologias como as de avaliação de desempenho, a seleção de pessoal, a descrição de cargos e a pesquisa salarial foram implementadas, tendo sido, a maioria destas iniciativas, importadas de países mais desenvolvidos em termos de gestão de pessoas. Nesse período, novas profissões passam a atuar e a ter relevância na área, como a de psicólogos, sociólogos, estatísticos. A quarta fase (de 1970 a 1989) foi marcada por reestruturações (em função da instabilidade do contexto econômico do País) e de contenções de custo, a área de gestão de pessoas passa a atuar na gestão de conflitos internos e a ter maior preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Neste período, os procedimentos burocráticos e operacionais e as práticas de gestão de pessoas passaram a ter enfoque mais humanístico. A partir dos anos 1990, a gestão de pessoas passou a “ocupar uma cadeira” na diretoria das empresas, com uma promessa de atuação em nível estratégico. É com base nessa nova concepção que emerge uma maior preocupação com as questões de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos estratégicos e dos negócios. A realidade organizacional foi demandando que o foco no controle desse lugar ao foco no desenvolvimento, tendo os colaboradores como um agente da obtenção dos resultados organizacionais.

2.1.2 Práticas de Gestão de Pessoas

Para iniciar a discussão sobre práticas de gestão de pessoas, é fundamental gerar um entendimento acerca de políticas de gestão de pessoas, uma vez que estes dois elementos estão diretamente relacionados. Ao se referir a políticas de gestão de pessoas, observam-se na

literatura nomenclaturas distintas que se referem a estas direta ou indiretamente. O quadro 1 apresenta as terminologias encontradas na literatura e seus respectivos autores.

Quadro 1 - Terminologias utilizadas e autores

Terminologia utilizada	Autores
Políticas de Gestão de Pessoas	Singar e Ramsden (1972), Guest (1987); Sisson (1994); Legge (1995); Storey (1995); Dessler (2002); Lawler III (2003) Mathis e Jackson (2003); Demo (2008); Demo <i>et al.</i> (2011); Limongi-França (2008); Dutra (2008).
Processos de RH	French (1974).
Atividades e sistemas de RH	Devanna, Fombrun e Tichy (1984).
Técnicas de RH	Kinnie (1995).
Funções de RH	Tonelli <i>et al.</i> (2003).

Fonte: Adaptado de Demo (2008).

A maioria dos autores usa a expressão “Políticas de Gestão de Pessoas”, que, para estes, estão desdobradas em macroatividades denominadas “Práticas”.

Segundo Dutra (2008, p.17), as novas expectativas sobre o papel de gestão de pessoas impõem pensar a atuação da área como “um conjunto de políticas e práticas que possibilitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Para esse autor, políticas são as diretrizes, os princípios que guiam o comportamento das pessoas nas organizações. As práticas são os diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação dessas decisões. Para Mascarenhas (2008, p.127), gestão de pessoas deve ser entendida “como um conjunto de princípios, práticas, políticas e processos por meio dos quais competências e recursos organizacionais são desenvolvidos”.

Limongi-França (2008) apresentou as políticas e práticas que compõem o processo de gestão de pessoas, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Políticas e práticas de gestão de pessoas segundo Limongi-França

Política	Práticas
Recrutamento e Seleção	Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Seleção de Pessoal.
Cargos e Salários	Sistema de remuneração (fixa, variável, programa de participação nos resultados) e pesquisa salarial.
Treinamento e Desenvolvimento	Treinamento, competências por cargo, perfil das pessoas, identificação de talentos, ambientes de treinamento, desenvolvimento individual e desenvolvimento organizacional.
Avaliação de <i>Performance</i> e Competências	Avaliação de Desempenho e Avaliação Comportamental.
Comunicação Interna	Modelo de Comunicação e Fundamentos da Comunicação.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2008).

Assim como Limongi-França, Demo (2008) realizou uma pesquisa onde identificou as principais políticas de gestão de pessoas e as práticas associadas a estas, conforme quadro 3. Os critérios de seleção dessas políticas, adotados pela autora, foram as mais citadas na literatura, em estudos teóricos, assim como as que foram mais pesquisadas em estudos empíricos, de 2000 a 2007. Os dados foram extraídos de diversos periódicos científicos nacionais e, ainda, dos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnAnpad). Importante ressaltar que estes apresentam pouca similaridade com o apontado por Limongi-França. Enquanto uma autora focou o entendimento de política em uma visão mais processual, a outra traz uma abordagem de políticas mais voltada para o objetivo que se pretende alcançar com as práticas.

Quadro 3 - Políticas e práticas de gestão de pessoas segundo Demo

Política	Práticas
Envolvimento	Práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa a conhecer os colaboradores e a melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; a reconhecê-los melhor; a incentivar sua participação na condução dos negócios; e a incrementar a comunicação organizacional.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Práticas que visam, principalmente, a prover competências e estimular a aprendizagem dos colaboradores para se desenvolverem profissional e pessoalmente e, ainda, a desempenharem bem suas funções rumo ao alcance das metas organizacionais.
Condições de Trabalho	Práticas que visam a prover aos colaboradores boas condições de trabalho e maior bem-estar em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Recompensa	Práticas de remuneração e incentivos que visam a recompensar as competências dos colaboradores e sua contribuição à organização.

Fonte: Adaptado de Demo (2008).

Demo *et al.* (2011) entendem que as políticas de gestão de pessoas possuem o papel de trazer definições constitutivas. Ou seja, devem atuar como um referencial para possibilitar a execução dos objetivos e finalidades da organização e, assim, servir como guia para as ações da área de gestão de pessoas. Para as autoras, as práticas são os componentes das políticas de gestão de pessoas; referem-se, portanto, à definição mais operacional, relacionadas a operações concretas e comportamentos expressos e traduzidos. Na visão das autoras, as práticas são vistas a partir da aceção de hábito, rotina ou ação.

Em complemento aos estudos de Demo *et al.* (2011), Silva (2013) fez uma adaptação ao modelo proposto pelas autoras, onde acrescentou a políticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências, conforme apresentado no quadro 4. Adicionalmente a isso, apresentou em maiores detalhes as práticas destas políticas.

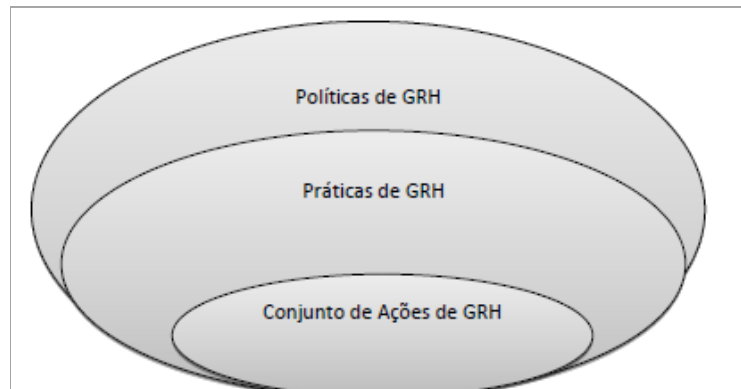
Quadro 4 - Políticas e práticas de gestão de pessoas segundo Silva

Política	Práticas
Recrutamento e Seleção	Práticas e atividades tomadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores interna e externamente. Práticas de seleção (através de instrumentos como entrevistas e testes psicológicos) alinhadas à estratégia da organização, com informações claras das etapas, dos critérios e dos resultados.
Envolvimento	Relacionamento: identificação de competências e expectativas dos colaboradores, tratamento dos colaboradores baseado em respeito e atenção, e realização de eventos para promover comemoração, diversão e integração dos colaboradores. Reconhecimento: reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> contínuos. Participação: estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas. Comunicação: consideração de ideias, sugestões e reclamações e divulgações importantes para o desempenho no trabalho.
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Treinamentos <i>on the job</i> (internos), externos, treinamento de aprendizado (uma mistura de <i>on the job</i> e instruções em sala de aula), educação a distância, palestras e participação em eventos externos como congressos e seminários, incentivo à formação dos colaboradores por meio do patrocínio total ou parcial de cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância, cursos de línguas. Estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção de conhecimento.
Condições de trabalho	Benefícios: grupos de benefícios e a possibilidade de escolhê-los. Saúde: programas de qualidade de vida no trabalho, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado, instalações ergonômicas, práticas para controle do estresse. Segurança: medidas de proteção aos empregados, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança. Tecnologia: acesso a equipamentos e materiais adequados para o bom desempenho da função e existência de canais de comunicação para divulgação de informações e integração dos empregados.
Avaliação de desempenho e competências	Apresentação de <i>feedbacks</i> ; definição compartilhada com os colaboradores do desempenho a ser alcançado; condições e subsídios para elaboração de um plano de desenvolvimento.
Recompensas	Remuneração: salário compatível com competências, formação e mercado. Incentivos: promoções viabilizadas por planos de carreira claros, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.

Fonte: Adaptado de Silva (2013).

Adicionalmente a isso, para facilitar a compreensão, Silva (2013) propõe a figura 1 para representar a construção feita por ela em relação à hierarquia entre políticas, práticas e ações.

Figura 1 - Relação entre política, prática e ação de gestão de pessoas segundo Silva



Fonte: Silva (2013).

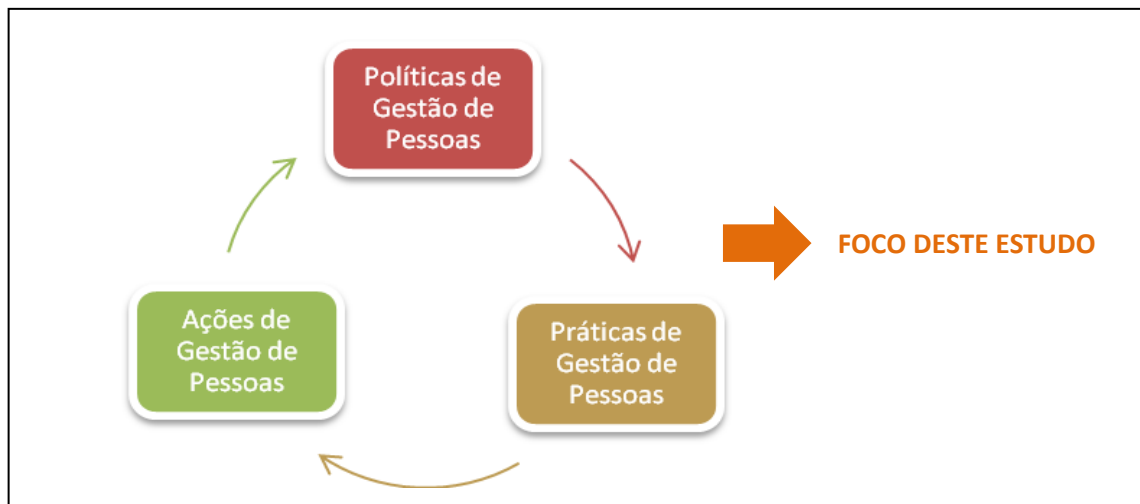
Para essa autora, as políticas de gestão de pessoas contemplam diversas práticas associadas às políticas em questão, assim como as práticas de gestão de pessoas contemplam uma série de ações que estão relacionadas às práticas em questão.

Para finalizar, é importante destacar que autores como Tanure, Evans e Cançado (2010) apontam, em uma série de estudos, que há uma variedade de práticas de gestão de pessoas nas empresas e em diversos países. Além disso, há também controvérsia na academia sobre a pluralidade das ações envolvidas. Esses trabalhos ainda permitem afirmar que, apesar de não haver uma única e melhor prática para a gestão de pessoas, alguns aspectos, como gestão participativa e sistemas de equipes de alto desempenho, são necessários.

2.1.3 Considerações para o estudo

Importante iniciar esta sessão deixando claro que, no que se refere à terminologia, as seguintes expressões serão utilizadas neste estudo: políticas, práticas e ações de gestão de pessoas. No entanto, vale ressaltar que apenas as práticas são objeto de estudo deste trabalho. Para clarear o entendimento da relação entre estes três elementos, devido a sua interdependência, alguns esclarecimentos serão tecidos. A figura 2 foi elaborada com base nos modelos teóricos apresentados na literatura.

Figura 2 - Relação entre políticas, práticas e ações de gestão de pessoas



Fonte: Da autora adaptado de Silva (2013).

As políticas de gestão de pessoas correspondem aos princípios que guiam o comportamento das pessoas nas organizações. As políticas são desdobradas em uma série de práticas diretamente relacionadas a elas. As práticas de gestão de pessoas correspondem aos diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação das decisões organizacionais. As práticas são desdobradas em uma série de ações diretamente relacionadas a elas. As ações de gestão de pessoas constituem roteiros de interações operacionais, os quais dotam as organizações de uma capacidade de se coordenar para agir coletivamente. Outro aspecto relevante é que estes três elementos se relacionam de forma interligada, um impactando e sendo impactado pelo outro.

É importante ressaltar que este estudo recai sobre as práticas de gestão de pessoas na medida em que essas representam atividades que são concretamente vivenciadas no ambiente organizacional com a intenção de colocar uma ou mais políticas em funcionamento. Portanto, entende-se que é na materialidade das práticas que se apresentam ambientes favoráveis ou não para a manifestação de competências coletivas.

Para finalizar, cabe também retomar um aspecto já apontado na seção de delimitação deste estudo. As práticas de gestão de pessoas que serão estudadas são aquelas das políticas de: recrutamento e seleção, desenvolvimento e carreira, gestão do clima, cargos e salários e comunicação interna. Demais políticas que compõem a área de gestão de pessoas, como folha de pagamento, benefícios e saúde e segurança do trabalho não serão contempladas neste estudo por serem políticas essencialmente operacionais, com limites legais bem definidos e de natureza basicamente individual (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

2.2 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

2.2.1 Origens

O conceito de competência surgiu a partir da necessidade de selecionar profissionais mais adequados para as organizações. O entendimento que temos hoje acerca de competências teve origem nas discussões de McClelland (1973), em seu estudo “*Testing for Competence rather than Intelligence*”. Praticamente uma década depois, Boyatzis (1982) apresentou o conceito a partir de uma perspectiva baseada na capacidade dos profissionais de desempenharem as funções realizadas nas organizações. Nesse estudo, mapeou os principais atributos das funções no que tange às atividades e comportamentos esperados. Assim, a noção de competências estava associada à capacidade de um determinado indivíduo (a partir de seus conhecimentos, habilidades e atitudes) para o exercício de uma função específica.

Na década de 90, observa-se uma mudança de foco de estudo das competências das exigências da função para as competências do indivíduo. Neste sentido, Le Boterf (2003) afirma que competência significa a capacidade de mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de uma determinada função. A competência passa a ser tratada como resultado de três fatores: formação, biografia e socialização do indivíduo. É o saber agir responsável, que implica saber mobilizar e integrar recursos, além de transmitir conhecimentos e habilidades no contexto organizacional.

Ruas (2005) afirma que a competência não está somente no âmbito dos recursos, mas na capacidade de mobilização desses recursos. Ou seja, para esse autor, a competência não se reduz ao saber ou ao saber-fazer, mas adiciona a isso as questões contextuais que envolvem o evento e que implicam a capacidade do indivíduo de saber, querer e poder aplicar os conhecimentos. Sendo assim, a noção de competência não está baseada no conhecimento, na habilidade ou na atitude, mas sim na forma como isso é mobilizado pelo indivíduo.

No entanto, cabe destacar que as competências individuais, isoladamente, não garantem os resultados ou o atingimento dos objetivos organizacionais. Para que isso ocorra é necessário que as competências de um conjunto de indivíduos sejam mobilizadas (competências coletivas) e associadas às competências organizacionais de forma eficaz.

No âmbito das competências organizacionais, é importante destacar que essa noção ganhou força com o conceito de *Core Competence*, de Prahalad e Hamel (1990). Para os autores, o sucesso do plano estratégico depende, em grande parte, da identificação e do desenvolvimento de conhecimentos próprios à empresa. Os autores afirmaram que as

competências denominadas essenciais (*core*) podem ser consideradas como a essência da organização, pois são um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem que as necessidades dos clientes sejam atendidas.

O conceito de competências organizacionais é menos excludente que o conceito de competências essenciais, pois permite identificar quais fatores são fundamentais para garantir a sobrevivência ou a manutenção de uma empresa no mercado (RUAS, 2005). Sendo assim, competências organizacionais podem ser definidas como a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (RUAS, 1999). Fleury e Fleury (2004) definem as competências organizacionais como o saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor para a organização e para o indivíduo. Esses mesmos autores, em trabalho posterior (2004), complementam esse conceito afirmando que as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais e da utilização dos recursos da empresa. Sanchez (2003, p.521) define competência como sendo a “capacidade para sustentar e coordenar o emprego de ativos de forma a ajudar a firma a alcançar seus objetivos”.

Em estudo de 2001, Ruas acrescentou uma nova dimensão às competências organizacionais que corresponde às competências funcionais (que em trabalhos posteriores passariam a ser denominadas de competências coletivas). Para o autor, essas competências possuem uma abordagem coletiva, mas restrita a grupos funcionais. Segundo ele, as competências coletivas assumem uma posição intermediária entre as competências organizacionais e as competências individuais. Na evolução dos estudos, mas nesse mesmo sentido, as competências coletivas representam o elo entre competências individuais e organizacionais, o qual tem sido pouco explorado (MICHAUX, 2011; COLIN; GRASSER, 2011). Dejoux (2000) afirma que da interação das competências individuais nasce uma competência coletiva e da interação das CC emergem as competências organizacionais.

2.2.2 Conceitos

O conceito de competência coletiva foi associado inicialmente aos fenômenos sociocognitivos analisados principalmente em psicologia, psicossociologia e sociologia, no contexto das coletividades de trabalho. No campo da administração, o conceito de competência coletiva vem sendo desenvolvido desde a década de 90, mas de forma mais intensa nos últimos anos.

Michaux (2011) afirma que o estudo de competências coletivas ainda está em fase conceitual. Nesse mesmo sentido, Colin e Grasser (2011) afirmaram que o conceito de competências coletivas ainda não é abordado com a mesma clareza que os conceitos de competência individual e organizacional. No entanto, segundo os referidos autores, o conceito de competências coletivas apresenta contorno e composição mais imprecisos e se apoia em relações mais informais, fato que limita a sua tangibilidade.

Apesar de diversos estudos terem sido realizados nesse campo, é possível concluir que não há consenso em sua definição. Sendo assim, para auxiliar na busca pelo entendimento do conceito, O quadro 5 apresenta uma consolidação dos principais estudos sobre as competências coletivas.

Quadro 5 - Definições de competências coletivas

Definições	Autores
Consistem, em uma equipe, na troca de informações, na existência de representações uniformes, nos saber-fazer articulado e na elaboração conjunta de raciocínios e estratégias.	De Montmollin (1984)
As competências coletivas são compostas pelos conhecimentos, capacidades e códigos genéticos de uma equipe.	Nordhaug (1996)
Percurso coletivo e cooperativo de resolução de problemas pela análise crítica do trabalho.	Wittorski (1997)
Conjunto de competências individuais dos participantes de um grupo, somando o componente oriundo da sinergia e da dinâmica deste grupo.	Dejoux (2000)
Capacidade de um grupo de inventar seu esquema de organização que vai muito além das questões organizacionais formais.	Dubois e Retour (1999)
Saber combinatório próprio a um grupo, o qual resulta da complementaridade e da criação de sinergia de competências individuais das quais não é a soma.	Pemartin (1999)
Uma combinatória de saberes diferenciados que são aplicados na ação, a fim de atingir um objetivo comum cujos autores apresentam representações mentais comuns e pretendem resolver conjuntamente os problemas.	Dupuich-Rabasse (2001)
Conjunto de conhecimentos (aprendidos e formalizados) e de saberes (tácitos e explícitos) envolvidos em um processo de produção em uma ação em uma organização. A CC é composta pelo produto da interação dos indivíduos da mesma especialidade ou de especialidades diferentes. As CC são resultados do encontro da organização e do ambiente, através da interpretação que cria e define uma linguagem e um modo de coordenação entre as pessoas.	Guilhon e Trépo (2000)
Conjunto de saber-agir que emerge de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências novas oriundas de combinações sinérgicas de recursos.	Amherdtetal (2000)
Capacidade reconhecida de uma equipe de trabalho que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.	Bataille (2001)
Saberes e saber-fazer tácito (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou construir soluções conjuntas.	Michaux (2005)
Capacidade de um grupo de trabalho de alcançar melhor desempenho a partir de uma ação embasada em práticas de cooperação dentro de uma situação de interação, em que objetivos e linguagens sejam compartilhados.	Silva (2013)
Conjunto de recursos que se complementam ou reforçam as competências organizacionais, representadas pelos setores, áreas e funções, influenciando ou sendo influenciadas por processos sinérgicos e combinatórios a partir de interações múltiplas sobre os níveis e dimensões de análise.	Silva, Libânio e Ruas (2013)

Fonte: Adaptado de Silva (2013).

As definições apresentadas no quadro 5 permitem algumas constatações. Primeiramente, é possível perceber que fazem referência a um saber-fazer operacional próprio do grupo e que lhe permite atingir um desempenho fora do alcance do que um único indivíduo seria capaz e, até mesmo, superior à soma das competências individuais. Ou seja, representa um alcance de resultado que não é possível de ser atingido se as ações forem somente na perspectiva individual. Adicionalmente, é possível perceber que as definições sugerem que pessoas que trabalham em grupos, ou que interagem em grupos mesmo que de forma temporária, desenvolvem competências coletivas que se manifestam em ações realizadas individualmente. No entanto, é importante salientar que, nos dois casos, a competência coletiva transcende a individual.

Segundo Silva, Libânio e Ruas (2013, p. 80), “as competências coletivas constituem o resultado de um processo e não sua causa”. Isso significa que uma competência organizacional é a consequência de um tipo específico de sinergia e de coordenação de competências individuais e, além disso, das interações de grupos e áreas da empresa (RUAS, 2009). Isso pressupõe interação entre competências individuais, considerando o sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação do trabalho, sendo resultado da combinação harmoniosa de talentos individuais, de elementos organizacionais e de estilo de gestão.

Rosa e Bitencourt (2010), Bonoto e Klein (2010), Bonotto e Bitencourt (2006) afirmam que a discussão sobre competências coletivas pode ser compreendida e analisada sob duas dimensões, por vezes complementares e por vezes únicas: funcional e social. Na perspectiva funcional, a competência coletiva é vista como um conjunto de recursos que complementam ou reforçam as competências organizacionais, representando os diferentes setores ou as principais funções coletivas da organização, sendo correspondentes a atribuições específicas de grupos (NORDHAUG; GRÖNHAUG, 1994; RUAS, 2005). Já sob a perspectiva social, a competência coletiva refere-se à competência de um conjunto de indivíduos, grupos ou atores sociais que integram uma organização.

Colin e Grasser (2011), para explicar o conceito de competências coletivas e complementar o entendimento posto na literatura até o momento, optaram por explicitar o que não é CC. Para esses autores, a agregação ou a justaposição de fenômenos de ordem individual, ou seja, um grupo de pessoas colocando em prática competências individuais na direção de uma atividade comum, por si só não é CC. Segundo eles, para que configure CC: “É preciso que esse encontro de competências individuais inicie uma dinâmica de compartilhamento, de transformação, de criação de uma competência nova, inseparável da coletividade que a viu emergir” (COLIN; GRASSER, 2011, p. 93).

Sendo assim, a definição e existência de um trabalho em equipe são fundamentais, pois, para que ele exista, é necessário que todos os membros tenham um compromisso comum, no entanto, apenas o trabalho em equipe não é suficiente. Para que se configure como CC é necessário que o trabalho em equipe estimule a cooperação e, como posto anteriormente, inicie a criação de uma nova competência inseparável da coletividade que a compôs.

Para Le Boulaire (2012), mais importante do que compreender o que são competências coletivas é entender para que e por que falamos nela, bem como quais são suas possibilidades de identificação. A dimensão da competência coletiva organizacional é identificada para ajudar na orientação e no direcionamento de pessoas, atividades e processos para a estratégia da organização. A discussão do nível coletivo da competência dos grupos, áreas e funções internas da empresa emerge da necessidade de melhor compreender ações e espaços de interação propícios ao melhor desempenho, contribuindo para o melhor resultado da organização como um todo. Parte do pressuposto de que não basta falar apenas na *performance* individual, pois apenas ela não consegue alcançar níveis mais elevados de eficácia, no que tange ao desempenho, mas, sim, pensar na coletividade, a qual pode ser a força motriz de uma instituição. Seguindo nessa linha de pensamento, o autor aponta ainda que a existência da competência coletiva está condicionada ao exame das fontes individuais e organizacionais de criação de CC, dos atributos a elas relacionados e da descrição de seus principais resultados.

2.2.3 Fontes

Embora alguns autores não tenham feito diferença entre fontes e atributos, neste trabalho entende-se que essa distinção é um ponto fundamental para propiciar um maior entendimento do significado de competências coletivas. Sendo assim, é importante retomar que, conforme definido na introdução deste trabalho, as fontes para manifestação de CC são elementos estruturais que, se presentes, estimulam a configuração de CC (onde então é possível perceber a manifestação dessas a partir de seus atributos), ou, se ausentes, a inibem. Neste sentido, pode-se dizer que os atributos caracterizam as CC, enquanto que as fontes estão no contexto da manifestação das mesmas.

Segundo Retour e Krohmer (2011), a criação das competências coletivas ocorre por diversas fontes, sendo elas oriundas das pessoas que compõem as organizações ou das próprias organizações. Para os autores, as fontes pautadas nos indivíduos são (a) as competências individuais, (b) as interações afetivas e relações informais e (c) a cooperação. As fontes pautadas nas organizações são (d) as formas e composição das estruturas

organizacionais, (e) o estilo de gestão e (f) de gestão de pessoas.

Pesquisas desenvolvidas por Colin e Grasser (2011) complementam o proposto por Retour e Krohmer (2011). Segundo os autores, para a manifestação de uma competência coletiva seria também necessário que ela (a) resultasse de uma aprendizagem, (b) considerasse a heterogeneidade do grupo de trabalho; (c) supusesse certo nível de multilateralidade (em que cada ator implica redes de relações múltiplas); (d) houvesse um aspecto dinâmico, pois a produção e a transferência de uma competência coletiva são permanentemente coletivas; e (e) considerasse o caráter de perenidade. Assim, os autores destacam que são as propriedades dinâmicas, criativas e informais que parecem caracterizar a competência coletiva.

Pauvers e Bienfait (2011), a partir do estudo realizado na Batiscop, propuseram que a principal fonte de criação de competências coletivas são as práticas de Gestão de Pessoas. Os autores fazem referência (a) à valorização da formação, (b) ao processo de seleção que favoreça a diversidade, (c) à política de remuneração e (d) à política de comunicação interna.

Le Boterf (2003) afirma que existe uma série de fontes para a manifestação de CC: (a) a organização de um ambiente organizacional propício à cooperação entre as competências, (b) facilitação das relações de ajuda entre os colaboradores ou junto a especialistas, (c) promoção da existência de saberes e competências comuns, (d) ferramentas que permitam proceder à oferta e procura de competências (e) implantação de estruturas de geometria variável, (f) desenvolvimento de estruturas matriciais e projetos transversais, (g) garantia de tratamento das interfaces e (h) manutenção da diversidade das competências.

A partir da análise do significado das diversas fontes propostas pelos autores citados, foi realizada uma análise das fontes que são potencialmente promissoras para este estudo. O quadro 6 sintetiza as selecionadas para serem utilizadas neste trabalho e os autores que as abordaram.

Quadro 6 - Fontes de manifestação de competências coletivas

Fontes	Detalhamento	Autores
Ambiente de Interação	Estímulos a espaços em que as práticas e os costumes coletivos se constroem no contexto das relações cotidianas.	Frohman (2002); Silva (2013); Dejoux (2000); Retour e Krohmer (2011); Mascarenhas (2008).
Ambiente de Cooperação	Estímulos a espaços formais e situações em que os indivíduos compartilham opiniões, trocam ideias e informações.	Krohmer (2005); Retour e Krohmer (2011); Le Boterf (2003); Ruas (2005); Colin e Grasser (2011); Silva (2013).
Coordenação de Competências	Implementação do caráter de complementaridade de modo que os indivíduos integrem suas competências aos conhecimentos produtivos de um grupo. Promoção de competências e saberes comum que garantam o fazer comum.	Krohmer (2005); Retour e Krohmer (2011); Le Boterf (2003); Ruas (2005); Colin e Grasser (2011).

Fonte: A autora (2013).

2.2.3.1 Ambientes de Interação

O ambiente de interação diz respeito aos momentos e espaços em que os indivíduos compartilham conhecimentos, opiniões e informações. No trabalho as interações contribuem com a internalização das normas e procedimentos (SANDBERG, 2000), o que permite o desenvolvimento de uma compreensão comum entre os membros do coletivo e a construção do significado das atividades (SANDBERG; TARGAMA, 2007).

Bonotto e Bitencourt (2006), afirmaram que o desenvolvimento das competências coletivas está relacionado à qualidade da interação dentro do grupo, ou seja, as competências coletivas emergem e se desenvolvem de forma diretamente proporcional ao nível de interação do grupo. Com o objetivo de apresentar soluções para o entendimento da interação como forma de desenvolvimento de competências coletivas, Bonotto e Bitencourt (2006) sugerem a adoção e sistematização de reuniões para a geração de sentido coletivo e coordenação de conhecimentos individuais almejando o objetivo comum.

As interações afetivas, oriundas das relações informais ou formais, atuam como fontes na criação das competências coletivas, uma vez que o estabelecimento de vínculos e, por consequência, do sentimento de pertencimento e de bem-estar faz com que as pessoas se mobilizem para objetivos compartilhados. Os hábitos, as práticas e os costumes coletivos que permitem o desenvolvimento de competências coletivas se constroem e se negociam no contexto das relações cotidianas (RETOUR; KROHMER, 2011).

Em estudo empírico da empresa Acat, Retour e Krohmer (2011) afirmaram que as relações informais são relevantes, pois, quando as ações formais não garantem o compartilhamento de informações e a busca de soluções conjuntas, as relações informais podem ser uma forma de buscar esses recursos por canais indiretos. Para eles, as interações formais também possuem um papel importante, pois representam mecanismos que estimulam o envolvimento e a capacidade de responsabilizar-se.

2.2.3.2 Ambientes de Cooperação

A discussão sobre cooperação ingressa no debate de competências coletivas a partir de Michaux (2003). Essa autora afirma que a mera formação de equipes de trabalho não necessariamente pode vir a representar a existência de competências coletivas. Para o autor, há uma diferença importante entre simplesmente se obter uma melhor coordenação das ações de trabalho e o trabalhar junto (onde se desenvolve todo um espaço de intersubjetividade).

Dessa forma, o coletivo de trabalho que se constrói na ação, ao longo de atividades realizadas em determinado tempo e dentro de relações de confiança e cooperação, é que ajuda a caracterizar o que é uma competência coletiva (KROHMER, 2005). Ou seja, o elemento motivacional a serviço da cooperação pode ser um elemento importante para se alcançar outro patamar de competência coletiva (RETOUR; KROHMER, 2011).

Para Le Boterf (2003), a cooperação refere-se à relação baseada na colaboração entre as pessoas, no sentido de alcançarem objetivos comuns. Assim, essa cooperação diz respeito à realização de atividades conjuntas, contando com a colaboração de todos os envolvidos (LE BOTERF, 2003), o que leva a pensar e discutir como o próprio trabalho em equipe é compreendido dentro da área investigada.

Boreham (2004), por exemplo, aponta que a manifestação de competências coletivas configura-se por três níveis diferentes. O primeiro nível refere-se ao estabelecimento do sentido coletivo no grupo. O segundo nível ocorre quando as pessoas começam a desenvolver e utilizar uma base comum de conhecimento, ou seja, conseguem identificar elementos comuns e coletivos para se instituir um conhecimento que seja compartilhado entre todos do grupo. E o terceiro estágio acontece quando há o desenvolvimento do senso de cooperação entre os membros do grupo. Havendo estímulo e avanço do envolvimento e das ações dos integrantes de um grupo de trabalho, é possível que competências coletivas se formem.

Em estudo empírico no SICREDI, Silva (2013) aponta a cooperação como uma fonte importante para a manifestação de competências coletivas. Neste trabalho, quando questionados a respeito do que compreendiam como cooperação e o modo pelo qual essa cooperação pode ser visualizada no contexto de trabalho, a maioria dos entrevistados apontou que a cooperação está ligada ao fato de as pessoas conseguirem fazer algo além do colaborar, pois pressupõe conhecer o que o outro faz e saber qual o impacto geral das ações em conjunto, mesmo com a correria do dia a dia.

2.2.3.3 Coordenação de Competências

Entre as fontes de manifestação de competências coletivas, Le Boterf (2003) aponta a implementação do caráter de complementaridade de modo que os indivíduos integrem suas competências aos conhecimentos produtivos de um grupo, que corresponde à promoção de competências e saberes comuns que garantam o fazer comum. Nesse mesmo sentido, Retour e Krohmer (2011) apontam que as competências individuais possuem um papel importante para a formação das competências coletivas, uma vez que o desenvolvimento das competências

individuais fortalece o desenvolvimento das coletivas. Para eles, a composição dos coletivos deve privilegiar diferenças complementares e ao mesmo tempo sinérgicas, o que pode representar o desenvolvimento de competências individuais e, por consequência, coletivas.

Com entendimento semelhante, Colin e Grasser (2011) afirmaram que a heterogeneidade do grupo é um fator que influi na competência coletiva. Eles observaram empiricamente esse fator a partir do estudo realizado em um serviço de atendimento a urgências (já mencionado). Segundo eles, o grupo dessa instituição é heterogêneo em *status*, papéis, competências e saberes. Essa heterogeneidade é fonte de riqueza, o que é essencial para a criatividade. Para eles, a variedade do grupo permite multiplicar os recursos cognitivos. Essa diversidade se diferencia da justaposição de competências individuais, uma vez que, ao contrário disso, ela é ponto de partida de um processo de fusão de competências individuais.

A partir do estudo da empresa Acat, Retour e Krohmer (2011) afirmaram que a diversidade e complementaridade de competências individuais são importantes para que o coletivo tenha um arsenal de alternativas para a condução de situações que vão além das previstas.

2.2.4 Atributos

Importante retomar que, conforme definido na introdução deste trabalho, atributos de competências coletivas correspondem a características, elementos que, se identificados, confirmam a existência destas.

Retour e Krohmer (2011) destacaram os quatro atributos singulares das competências coletivas: existência de um referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo. No quadro 7 é possível verificar a relação entre cada atributo e a forma como se manifestam nas organizações.

Quadro 7 - Atributos das competências coletivas e formas de manifestação

Atributos para confirmação da existência de CC	Forma de Manifestação
Referencial Comum	É o resultado da comparação entre experiências e representações dos envolvidos. É o patrimônio compartilhado que resulta em um trabalho de elaboração coletiva. Refere-se à forma de um grupo de entender uma determinada situação e de lidar com ela.
Linguagem Compartilhada	Modo pelo qual as pessoas desenvolvem um vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite inclusive uma comunicação cognitiva no momento da ação (gestos, olhares, poucas palavras).
Memória Coletiva	Saber a partir de outra pessoa ou criação de um novo saber pela interação. Confronto de saber-fazer ao longo do trabalho realizado em conjunto. Conjunto de conhecimentos que vem do confronto e das memórias e julgamentos individuais. Capacidade de aprender como e em equipe. Utiliza sua experiência para antecipar-se às situações-problema ou oportunidades. Saber aprender coletivamente da experiência.
Engajamento Subjetivo	Mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo. Diz respeito à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação. Iniciativa que supõe certa autonomia e responsabilidade do ato.

Fonte: Adaptado de Retour e Krohmer (2011).

2.2.4.1 Referencial Comum

A ação coletiva, que exige a coordenação das atividades individuais, requer que os membros do grupo disponham de uma representação de referência comum (RETOUR; KROHMER, 2011). Esse referencial não é a soma de representações individuais, mas um patrimônio compartilhado que resulta de um verdadeiro trabalho de elaboração coletiva. Refere-se a um acordo sobre o que convém fazer para a finalidade almejada, sobre os meios a serem empregados, as capacidades e os envolvimento das pessoas da equipe e sobre o compartilhamento de esforços.

Enfim, diz respeito à estrutura de uma ação coletiva que acaba por ser resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas (RETOUR; KROHMER, 2011). Vale destacar que se referem ao entendimento sobre como conduzir as situações e a forma de fazer de um grupo. Sendo assim, essa concepção está articulada ao patrimônio compartilhado que resulta de um trabalho de elaboração coletiva.

Silva (2013) apontou que, dos processos de gestão de pessoas, aqueles que envolvem participação, comunicação e relacionamento são os que mais interferem na capacidade do grupo de elaborar representações comuns, uma vez que esse atributo refere-se ao resultado da comparação entre experiências e representações das pessoas envolvidas.

Retour e Krohmer (2011) realizaram um estudo de caso na empresa Acat (França), onde puderam certificar empiricamente a existência de um referencial comum. Este entendimento se deu a partir da percepção de que os envolvidos confrontam as suas

representações individuais para a formação de referenciais comuns. Neste caso estudado, os envolvidos se apoiavam no conhecimento dos demais membros do grupo a fim de buscarem as melhores soluções para as questões investigadas e compartilhavam as decisões sobre como as questões deveriam ser tratadas.

Outro estudo que teve como elementos de observação da CC os atributos propostos por Retour e Krohmer (2011) foi o de Pauvers e Bienfait (2011). O referido estudo foi realizado em uma empresa chamada Basticop (do ramo de construção civil). O objetivo foi o de analisar a existência de atributos de CC no coletivo do Conselho de Administração da organização. Com relação ao referencial comum, esse atributo foi identificado a partir de documentos que servem de referência para todas as decisões do Conselho de Administração e pelo relato de seus membros em relação a uma visão comum e coletiva.

2.2.4.2 Linguagem Compartilhada

Segundo Retour e Krohmer (2011), o atributo de Linguagem Compartilhada corresponde à identificação de uma linguagem comum entre os membros do coletivo. Refere-se ao fato de que os participantes de um grupo de trabalho elaboram um vocabulário e um dialeto particulares, próprios a essa equipe, que permite conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas, ganhar tempo na enunciação abreviada, evitar comentários e explicações. Essa linguagem permite ao grupo forjar sua própria identidade e, ao mesmo tempo, diferenciar-se de outros grupos.

A linguagem compartilhada corresponde ao modo como as pessoas desenvolvem um vocabulário comum no trabalho, o qual, dessa maneira, permite uma comunicação cognitiva no momento da ação, usando gestos, olhares e poucas palavras (RETOUR; KROHMER, 2011).

Silva (2013) aponta que esse atributo tem relação direta com o processo de comunicação na organização no que se refere às divulgações e ao modo de trocar informações dentro do ambiente de trabalho. Mas também apresenta relações com as práticas de treinamento e desenvolvimento (cursos, eventos, troca de informações); participação (tomada de decisão); reconhecimento (*feedback*); e relacionamento (eventos de integração).

Retomando os resultados do estudo de caso conduzido por Retour e Krohmer (2011) (já mencionado no subitem referencial comum), com relação à linguagem comum os autores observaram que os envolvidos possuem uma linguagem própria, difícil de ser aprendida em um primeiro momento, o que caracteriza o grupo como único.

No estudo de Pauvers e Bienfait (2011), o atributo de linguagem compartilhada foi observado a partir do entendimento e compartilhamento dos desafios da organização, dos planos de ação e da presença de um dialeto próprio aos membros do coletivo.

2.2.4.3 Memória Coletiva

A memória coletiva, para Retour e Krohmer (2011), divide-se da seguinte maneira:

- a) memória declarativa coletiva não centralizada: corresponde ao saber junto a outro indivíduo ou à criação de um novo saber a partir da interação;
- b) memória procedural coletiva não centralizada: provém de um confronto de saber-fazer de dois ou vários indivíduos ao longo de um trabalho realizado em conjunto e corresponde ao saber comum que é implícito e ao diferente da simples soma dos saberes-fazer individuais, é útil para a realização da tarefa coletiva e acaba sendo dominado pelas pessoas que participam do trabalho;
- c) memória coletiva de julgamento: corresponde ao conjunto dos conhecimentos oriundos dos confrontos das memórias de julgamentos individuais, ou seja, diante de um problema complexo que os indivíduos não conseguem resolver sozinhos, eles comparam suas interpretações do problema para chegarem, via debate, a uma interpretação comum, geralmente diferente da interpretação inicial de cada um dos indivíduos.

Ou seja, a memória coletiva refere-se, então, segundo Retour e Krohmer (2011), às aprendizagens, isto é, ela marca as aprendizagens coletivas passadas, orienta as posteriores e considera que, para a criação de um novo saber, é necessário haver interação.

Silva (2013) aponta que as práticas de relacionamento contribuem como elemento do conjunto de conhecimentos que vem do confronto das memórias e julgamentos individuais. Através dessa prática, também é estimulada a capacidade de aprender com e em equipe, que, por sua vez, também é incitada pela prática de reconhecimento, através dos processos de *feedbacks*. As práticas que incentivam a participação também são um fator de estímulo a esse atributo, pois têm relação direta com a possibilidade de usar experiências para antecipar-se a situações-problema ou a oportunidades. As práticas de comunicação e de desenvolvimento também têm relação com esse atributo, à medida que contribuem para o saber aprender coletivamente, por meio da linguagem criada e da própria dinâmica de trabalho colegiada e participativa (SILVA, 2013).

Retomando os resultados do estudo de caso conduzido por Retour e Krohmer (2011) (já mencionado nos dois subitens anteriores), com relação à memória coletiva os autores observaram que, em situações diferentes das habituais, os envolvidos fizeram uso das competências individuais dos membros da equipe para formarem uma competência coletiva para a solução da questão. Essa partiu, principalmente, da transmissão e do compartilhamento de conhecimentos e experiências já vivenciadas em momentos passados.

Colin e Grasser (2011) realizaram um estudo semelhante ao de Retour e Krohmer (2011). Esse possuía o objetivo de verificar a presença de competências do tipo coletivas a partir dos quatro atributos apresentados nesta seção. O estudo foi realizado em um ambiente hospitalar, mais especificamente no setor de atendimento a urgências. Os autores observaram a presença do atributo de memória coletiva e afirmaram: “A memória coletiva se manifesta através das retomadas que são feitas regularmente acerca de casos emblemáticos que alimentam as lembranças comuns e que são transmitidos quase como “histórias”, aos grupos sucessivos de internos” (COLIN; GRASSER, 2011, p. 93).

No estudo de Pauvers e Bienfait (2011), com relação à memória coletiva foi observada a presença do atributo da CC a partir do aprendizado coletivo para a solução conjunta de problemas.

2.2.4.4 Engajamento subjetivo

Para Retour e Krohmer (2011), corresponde ao percurso cooperativo de resolução de problemas, à capacidade do coletivo de inventar de modo permanente sua organização e criação de sinergia. Impulsionados pelo engajamento subjetivo, os membros de um coletivo devem enfrentar as dificuldades, fazer arbitragens e tomar decisões. Enfim, quando os autores falam em engajamento subjetivo estão retratando uma mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo.

Retomando os resultados do estudo de caso conduzido por Retour e Krohmer (2011), com relação ao engajamento subjetivo os autores perceberam que esse se faz presente uma vez que os membros do coletivo investigado se sentem responsáveis por aquele negócio e, nos casos de dificuldades, esses se envolvem subjetivamente a fim de resolverem a situação.

Retomando o estudo realizado por Colin e Grasser (2011, p. 93) mencionado no subitem anterior, os autores confirmaram a presença de competências do tipo coletivas e afirmaram:

O envolvimento subjetivo é visto, indiscutivelmente, através do interesse manifestado em relação à especialidade das emergências (trabalhar em um SAU é uma escolha) e, além disso, através da reivindicação da “identidade” da medicina de emergência enquanto especialidade médica por inteiro.

Na sequência de trabalhos que corroboram as ideias de Retour e Krohmer (2011), há o estudo teórico de Melkonian e Picq (2010). Segundo esses autores, existem seis principais ingredientes das competências coletivas: alta expertise individual; combinação de diferentes, mas complementares, expertises; construção compartilhada de representação, baseada nas referências e linguagens comuns; capacidade de improvisação coletiva; memória coletiva; comprometimento pessoal e solidário. E complementam dizendo que esses ingredientes devem ser “misturados” em três fases distintas de desenvolvimento: a fase de preparação da situação para realizarem a combinação, a etapa de ação, em que ocorre de fato a mobilização desses elementos no contexto do trabalho, a partir do cotidiano e funcionamento próprio da organização, e, encerrando, a parte de novas instruções, fase essa em que é analisado o modo como ocorreu o processo e se delineiam continuidades e/ou rupturas. Dessa forma, o desenvolvimento de competências coletivas alcança um desempenho superior e coletivo, que deve ser acompanhado por tutoria ou *coaching*.

Ainda com relação aos atributos das competências coletivas, Frohm (2002) reforça o papel das interações como uma das dinâmicas principais deste tipo de competências.

2.2.5 Considerações para o estudo

A partir do entendimento da definição de competência coletiva dos principais autores do tema, elaborou-se a seguinte definição que será utilizada para este estudo: competências que emergem da dinâmica de um coletivo que atua em um ambiente interativo, cooperativo e onde haja coordenação das competências individuais para a produção de uma solução que não poderia ser atingida por nenhum dos membros individualmente e que corresponde a mais que a soma das partes.

A perspectiva de Sanchez, Heene e Thomas (1996) para posicionar as competências coletivas está sendo utilizada como referência neste estudo. Segundo esses autores, a noção de competências coletivas apresentaria diferentes dimensões na organização, assim, as CC podem ter a forma de capacidades que uma organização mobiliza, em cada uma de suas partes ou no todo, com o objetivo de coordenar recursos a fim de atingir determinados objetivos. Neste estudo, estarão sendo discutidas as competências coletivas mobilizadas em uma de suas

partes: no nível gerencial.

Como visto nas sessões anteriores, diversos autores apresentaram fontes para a manifestação de competências coletivas. Este trabalho investigará a presença de três fontes: ambiente de cooperação (KROHMER, 2005; RETOUR; KROHMER, 2011; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; COLIN; GRASSER, 2011), ambiente de interação (FROHM, 2002; SILVA, 2013; DEJOUX, 2000; RETOUR; KROHMER, 2011; MASCARENHAS, 2008; GUILHON; RUAS, 2005) e coordenação entre competências (KROHMER, 2005; RETOUR; KROHMER, 2011; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; COLIN; GRASSER, 2011).

Com o objetivo de verificar a presença das competências coletivas, utilizar-se-á o modelo teórico dos quatro atributos de Retour e Krohmer (2011): referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo.

Para facilitar o entendimento desses termos que serão utilizados ao longo desse estudo, O quadro 8, representa uma consolidação.

Quadro 8 - Conceitos essenciais para a pesquisa

Termo	Definição	Elementos de análise	Referencial Teórico
Fontes de Manifestação de CC	<u>São elementos estruturais, constitutivos</u> que podem ser vinculados às pessoas ou às organizações e que se presentes <u>contribuem</u> para a manifestação de CC e se ausentes inibem.	a) Ambiente de Interação, b) Ambiente de Cooperação c) Coordenação de Competências	Krohmer, 2005; Retour e Krohmer, 2011; Le Boterf, 2003; Ruas, 2005 e Colin e Grasser, 2011.
Atributos das CC	<u>São características</u> , a elementos que, se identificados, confirmam a existência de CC.	a) Referencial Comum b) Linguagem Compartilhada c) Memória Coletiva d) Engajamento Subjetivo	Retour e Krohmer, 2011.

Fonte: A autora (2013).

2.3 RELAÇÕES ENTRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS COLETIVAS

Retour e Krohmer (2011) afirmaram que as práticas de gestão de pessoas possuem um papel fundamental como fonte de manifestação de competências coletivas. Para os autores, a área de recrutamento e seleção deve suportar o ingresso de pessoas que compartilhem os valores organizacionais, assim como que complemente as competências já experimentadas nas equipes. As ferramentas de avaliação de desempenho devem estimular aspectos como cooperação, multiplicação de conhecimentos e estímulo ao ensino do saber-fazer. Além disso, a forma como a organização é administrada, bem como a valorização da autonomia, de decisões participativas, possibilidade de aprender com o erro, entre outros elementos, também são fatores importantes

para a configuração de competências coletivas (RETOUR; KROHMER, 2011).

Le Boterf (2003) afirma que, para a configuração de competências coletivas, é necessário que as organizações possuam mecanismos de promoção da memória para uma base de conhecimentos, valores e princípios comuns, atividade essa que tem nas práticas de gestão de pessoas um dos principais propulsores. Esse mesmo autor afirma a necessidade de um gerenciamento apropriado de pessoas, através do desenvolvimento contínuo de competências coletivas mediante:

- a) redes e projetos transversais;
- b) reuniões de síntese e retorno de experiências;
- c) valorização das contribuições individuais e do desempenho coletivo;
- d) formalização e capitalização das práticas profissionais;
- e) condições disciplinares favoráveis à cooperação e ao trabalho interdisciplinar;
- f) ferramentas de formalização da memória coletiva;
- g) sistema de indicadores de eficácia coletiva.

A partir do estudo da empresa Acat, Retour e Krohmer (2011) afirmaram que algumas práticas de gestão de pessoas dificultaram a configuração de competências coletivas no grupo investigado. Segundo os autores, na Acat há muitas práticas de gestão de pessoas que privilegiam a atividade individual e visam a desenvolver competências individuais. Por exemplo, os envolvidos ganham prêmios a cada negócio bem-sucedido. Esse sistema de remuneração gera conflitos dentro do grupo quando dois negócios se sobrepõem.

Colin e Grasser (2011), a partir de pesquisa de base empírica, revelam como a implementação e a difusão de certos princípios de gestão e seus respectivos procedimentos, todos eles associados à abordagem aprendizagem organizacional, acabam por estimular a formação e a preservação de competências coletivas.

Pauvers e Bienfait (2011), em linha com o colocado por Retour e Krohmer (2011) e Colin e Grasser (2011), propuseram, a partir do estudo realizado na Batiscoop, que a principal fonte de manifestação de competências coletivas é oriunda das práticas de gestão de pessoas. Os autores fazem referência às seguintes práticas:

- a) valorização da formação: o investimento em formação e desenvolvimento profissional se torna fonte de competências coletivas se há o incentivo que esse conhecimento seja multiplicado para os demais membros do grupo e que desse processo de interação surja uma nova forma de realizar determinada ação;
- b) processo de seleção que favoreça a diversidade: para os autores, a composição do coletivo é fundamental para o estímulo à configuração de competências coletivas;

- a diversidade favorece a aprendizagem;
- c) política de remuneração: a forma como os incentivos estão propostos, o que valorizam e qual sua composição são elementos relevantes na configuração de competências coletivas;
- d) política de comunicação interna: a forma como a comunicação formal e informal acontece na organização é uma fonte importante de configuração de competências coletivas.

Mascarenhas (2008) apontou que existe uma importância significativa das pessoas na geração de vantagem competitiva a partir da articulação de dois elementos essenciais: as qualidades distintivas dos indivíduos e os seus comportamentos e engajamentos efetivos, mobilizados por meio de práticas de gestão de pessoas capazes de gerar resultados superiores. O autor acredita, ainda, que as capacidades de uma organização dependem da sua dotação específica de recursos e de suas práticas formadas ao longo de sua história. Desse modo, segundo o autor, a gestão de pessoas seria responsável pelo desenvolvimento dos indivíduos e grupos, considerando a inter-relação com outros recursos com o objetivo de promover uma contínua evolução das competências estratégicas da organização. E continua, afirmando que:

O desenvolvimento de uma competência requer a interação das pessoas e grupos na organização (e entre organizações), o que coloca em destaque a promoção da autonomia e a coordenação de equipes. Uma nova competência organizacional pode formar-se progressivamente à medida que as pessoas interagem criativamente umas com as outras, formulam proposições criativas e experimentam soluções, desenvolvem e utilizam recursos para resolver problemas e aproveitar oportunidades, retendo conhecimentos em novas práticas organizacionais. Assim, uma competência pode ser o resultado de um processo histórico, particular de aprendizagem coletiva da organização, na qual se consolidam comportamentos únicos ao grupo, de difícil imitação (MASCARENHAS, 2008, p. 133).

Neste mesmo sentido, Oliveira e Oliveira (2011) afirmam que a operacionalização da gestão de pessoas deve funcionar por intermédio das práticas de gestão de pessoas e que é necessário que estas estejam desenhadas em sinergia, pois o efeito coletivo dessas ações poderá trazer efeitos mais significativos que a soma das partes.

Silva, Libânio e Ruas (2013, p. 8) afirmam que, no sentido da manifestação das competências coletivas, “apesar de não haver uma única e melhor prática para a gestão de pessoas, alguns aspectos, como gestão participativa e sistemas de equipes de alto desempenho, são necessários”. O quadro 9 apresenta a consolidação dos estudos feitos por estes autores, onde são apresentados os tipos de práticas, definição das práticas e relações com os atributos das competências coletivas.

Quadro 9 - Relação entre as práticas de gestão de pessoas, suas definições e a relação com os atributos das competências coletivas

Prática	Definição da Prática	Relações com os atributos de competências coletivas
Prática de Relacionamento	Considera expectativas dos colaboradores quanto ao trabalho. Está embasada no tratamento das pessoas baseado em respeito e atenção. Eventos e ações de integração compõem essa prática.	Maior envolvimento e identificação das pessoas com seus colegas e com o próprio trabalho.
Prática de Reconhecimento	Reconhecimento em forma de elogios, matérias em jornais internos e <i>feedback</i> contínuos.	Maior produtividade, tendo em vista a valorização do esforço.
Prática de Participação	Estímulo à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	Envolvimento das pessoas no processo decisório e na composição da solução compartilhada de problemas, estimulando autonomia e responsabilidade.
Prática de Comunicação	Modo habitual e institucionalizado de considerar ideias, sugestões e reclamações, além de divulgações importantes para o desempenho no trabalho.	Compartilhamento de informações, diminuição dos ruídos, maior conhecimento e participação das pessoas no que se refere à organização e demais áreas que a compõem.
Prática de Avaliação de Desempenho	Prática de apreciação e julgamento a partir da análise de objetivos prefixados e dos alcançados.	Benefícios à organização (dados sobre o desempenho organizacional, planejamento de RH, melhor comunicação, motivação e desempenho organizacional); ao avaliado (melhor compreensão dos requisitos, das oportunidades de do enfoque sobre sua <i>performance</i>); e ao avaliador (melhor desempenho da equipe, retificação de problemas e retorno sobre si).
Prática de Treinamento e Desenvolvimento	Elaboração de planos de desenvolvimento realizados em conjunto com os colaboradores, deixando claros os caminhos voltados ao crescimento e desenvolvimento, articulando as questões dos colaboradores com a estratégia da organização. Implantação de processos sistemáticos para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre características dos colaboradores e o que se espera deles na organização. Podem ser treinamentos no trabalho, estimulados a realizarem EAD, participação em eventos e ainda realização de cursos de formação.	Maior consciência dos fatores que levam ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores em relação ao que a organização espera deles. E maior desempenho da própria organização. Maior conhecimento teórico a respeito de temas que podem ser aproveitados/implantados nas organizações.
Prática de Estímulo à Aprendizagem, Produção e Compartilhamento de Conhecimento	Promoção de espaços de apresentação de ideias e trocas de conhecimento.	Compartilhamento de experiências e conhecimento.
Prática de Incentivos	Promoções viabilizadas por planos de carreira claros, definidos e conhecidos por todos, bônus, prêmios, opções de ações, participação nos lucros, funções comissionadas.	Valorização e reconhecimento pelo esforço depreendido e, conseqüentemente, maior desempenho organizacional, coletivo e individual.

Fonte: Silva, Libânio e Ruas (2013).

Considerando os conceitos apresentados até este momento, a autora julgou pertinente elaborar a figura 3, para representar a relação entre eles e principalmente, para consolidar a construção do objetivo específico 1 deste estudo. Além disso, a figura a seguir também atua como elemento facilitador para o entendimento do leitor.

Figura 3 - Consolidação dos conceitos envolvidos no estudo



Fonte: A autora (2014).

Por fim, pelo exposto neste capítulo, pode-se afirmar que as práticas de gestão de pessoas possuem elementos que estão em linha com as características observáveis das competências coletivas e, portanto, facilitam e suportam a constituição das CC. Considerando isto, este estudo se propõe a identificar as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no âmbito gerencial e a caracterizar de que

forma tais práticas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial. O capítulo seguinte apresenta o método utilizado nesta investigação.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método de pesquisa adotado e as fases do estudo, incluindo procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa apresenta-se como um estudo de caso único, de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e temporalidade transversal. O estudo de caso é apropriado para ser utilizado em investigações empíricas que observam a ocorrência dos fenômenos em seus contextos, especialmente quando não é possível ao pesquisador delimitar claramente as fronteiras entre fenômeno e realidade do contexto (YIN, 2004). A abordagem exploratória e qualitativa visa a proporcionar maior compreensão do objeto de estudo e seu contexto (GIL, 2002; HAIR *et al.*, 2005; YIN, 2004). Através da pesquisa exploratória torna-se possível adquirir maior conhecimento sobre o tema estudado, tendo o objetivo de torná-lo explícito ou construir hipóteses sobre esse (MALHOTRA, 2001). A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema e, para essa, interessa uma unidade de estudo restrita, para que se possa desenvolver uma análise aprofundada sobre ela (MALHOTRA, 2006).

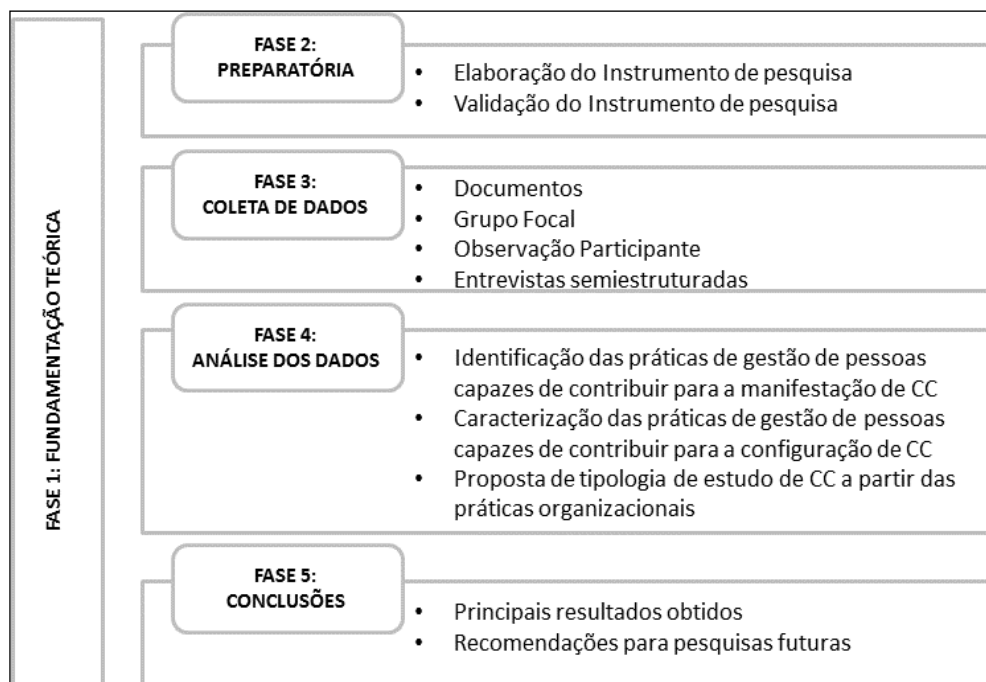
O caso selecionado para o desenvolvimento desta pesquisa foi a Vonpar, empresa do Sistema Coca-Cola para os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Além disso, é responsável pela venda e distribuição dos produtos da Heineken nestes mesmos estados. No ramo de alimentos, a empresa é dona das marcas de alimentos Neugebauer e Mu-Mu. A escolha desse caso justifica-se por dois motivos: (a) a empresa em questão possui práticas formalizadas de gestão de pessoas há mais de 10 (dez) anos e (b) o contexto atual do negócio o torna oportuno. A empresa adquiriu, há, aproximadamente, quatro anos, empresas do segmento de alimentos que passaram a compor um novo ramo de atuação da Vonpar. Com esta aquisição, houve acréscimo no número de gerentes e uma alteração na composição dos conhecimentos e habilidades do nível gerencial da Vonpar. Além disso, os altos *turnovers* dos mercados de bebidas e alimentos (MACHADO, 2013) apontam este caso como instigador. A renovação regular dos membros de um coletivo significa, ao mesmo tempo, um risco, em função do impacto na volatilidade das competências, e uma oportunidade de regeneração destas (GRIMAND, 2011; COLIN; GRASSER, 2011).

Por fim, ressalta-se que foi obtida autorização formal da empresa para realização deste estudo.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

A figura 4 ilustra as cinco fases do estudo. A primeira fase (revisão de literatura) acompanhou todo o processo de pesquisa. Na segunda fase (preparatória) foram obtidas as autorizações formais da empresa e foram elaborados os instrumentos de pesquisa. A terceira fase (coleta de dados) foi subdividida em quatro etapas: análise documental, grupo focal, entrevistas semiestruturadas e observação participante. A quarta fase (análise dos dados) foi subdividida em três etapas: identificar práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no nível gerencial; caracterizar de que forma as práticas de gestão de pessoas identificadas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial; e propor uma abordagem para o estudo de competências coletivas a partir das práticas organizacionais. Na quinta fase (conclusões) houve a síntese dos principais resultados obtidos, foram apontadas algumas limitações deste estudo e recomendações para pesquisas futuras.

Figura 4 - Desenho de Pesquisa



Fonte: A autora (2014).

Com o objetivo de auxiliar o pesquisador no processo de organização das etapas, foi elaborado o protocolo de pesquisa disponível no Apêndice A.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi baseada em quatro fontes: documentos, grupo focal, observações e entrevistas.

3.3.1 Documentos

Para a análise documental, foram investigados documentos e relatórios da organização. Entre as vantagens de se recorrer ao uso de fontes documentais está a possibilidade de evitar o constrangimento dos sujeitos no caso de uma situação em que o contato pessoal seja, por algum motivo, desconfortável (como, por exemplo, a discussão sobre temas confidenciais), além de possibilitar um conhecimento mais objetivo do passado (GIL, 2002).

Principais documentos que foram analisados:

- a) *Website* da empresa: onde estão descritos a missão, a visão e os valores da organização. A autora acredita que esses documentos trouxeram evidências importantes no sentido de fornecer uma visão do contexto, aspirações e princípios da organização. Além disso, forneceu bons indícios sobre os motivos da forma de condução das práticas da organização, inclusive das de gestão de pessoas. Outro elemento importante a ser considerado é que diversas práticas organizacionais possuem um papel estratégico no alcance dos objetivos definidos;
- b) *Intranet* da Empresa: onde estão disponíveis informações sobre algumas práticas de gestão de pessoas;
- c) *Book* de Gestão de Pessoas: este documento apresenta a estratégia de gestão de pessoas definida pela organização (objetivos e premissas da gestão de pessoas, papéis e responsabilidades dos líderes, da área de gestão de pessoas e dos colaboradores). Além disso, representa a consolidação das políticas da área e suas respectivas práticas. Esse documento teve um papel importante neste estudo, uma vez que apresentou os conteúdos processuais necessários para entendimento do funcionamento da área de gestão de pessoas;

- d) Norma da Universidade Vonpar: nestes documentos estão detalhadas algumas práticas de gestão de pessoas. Através desse documento foi possível identificar que práticas são executadas pelo nível gerencial;
- e) Vonpar: A Marca do Desafio (livro comemorativo aos 60 anos de empresa): neste documento, a história da Vonpar é resgatada desde seus primórdios. Os principais marcos históricos estão descritos, assim como seus desafios e valores. Este documento trouxe importantes contribuições no sentido de entender fatos vivenciados que são resgatados e trazidos ao dia a dia dos gerentes para servirem de ponto de partida para algumas decisões e reflexões;
- f) Jeito Vonpar de Ser - Diagnóstico feito por consultoria externa, em 2012, da forma de ser da Vonpar (relacionamentos internos e externos).

3.3.2 Grupo Focal

Grupo focal corresponde a uma entrevista conduzida por um moderador, de maneira não estruturada, junto a um pequeno grupo de participantes (MALHOTRA, 2006). O moderador é responsável pela elaboração do guia de entrevista, a condução da discussão, a análise e o relato de seus resultados (DIAS, 2002). A utilização desta técnica é recomendada quando se espera obter informações de como os indivíduos pensam, sentem ou agem em relação a determinado assunto. É um método de pesquisa qualitativo que possui características próprias quanto a tamanho, composição e procedimentos de condução.

Neste estudo, esta técnica foi utilizada para apoiar a resposta do objetivo específico 2, que corresponde à identificação das práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a configuração de competências coletivas. Participaram do grupo focal 5 (cinco) profissionais da área de gestão de pessoas. Os profissionais foram escolhidos considerando o estágio de carreira. O critério definido teve como objetivo garantir que os profissionais envolvidos na etapa tivessem maturidade profissional e formação superior para, assim, qualificar os resultados. Sendo assim, participaram do grupo analistas plenos, seniores e supervisores.

Para a realização desta etapa, foram retomadas as fontes de manifestação de competências coletivas abordadas na fundamentação teórica deste trabalho e as práticas de gestão de pessoas da organização. A moderadora foi responsável por explicar os conceitos envolvidos nesta etapa (ambiente de interação, ambiente de cooperação e coordenação de competências) ao grupo antes do início das atividades. Neste momento, foi dada uma atenção especial para que a apresentação dos conceitos fosse realizada de forma a facilitar o

entendimento dos participantes, buscando, assim, aproximar a linguagem dos termos e vivências utilizadas no ambiente organizacional. Após isto, os participantes foram convidados a discutir as práticas formais de gestão de pessoas da organização quanto à intensidade da relação com as três fontes de manifestação: ambiente de cooperação, ambiente de interação e coordenação entre competências. O grupo deveria buscar, como resultado final da discussão, um consenso sobre a intensidade da relação. A intensidade foi definida por uma pontuação de 1 (um) a 3 (três), sendo 1 (um) baixa relação, 2 (dois) média relação e 3 (três) forte relação. A pontuação atribuída para cada relação (prática e fonte) foi fruto do consenso do grupo.

Todos os participantes assinaram o termo de consentimento (Apêndice B) e o encontro foi gravado para posterior análise dos dados. O roteiro utilizado nesta etapa encontra-se disponível no Apêndice C.

3.3.3 Entrevistas Semiestruturadas

A opção pela realização de entrevistas semiestruturadas se deu para que o entrevistador, a partir de uma estrutura geral, pudesse flexibilizar a condução, incluir perguntas não estruturadas e interagir de forma adaptada à evolução da conversa.

Foram realizadas entrevistas com os colaboradores que atendessem os critérios de elegibilidade estabelecidos: (a) serem gerentes; (b) máximo de quatro e mínimo de um ano na função gerencial na Vonpar; (c) atuação na unidade de Porto Alegre (matriz). O critério de, no mínimo, um ano na função gerencial da Vonpar foi estabelecido objetivando que os participantes tivessem conhecimento da empresa, das atribuições e desafios da posição gerencial e das práticas de gestão de pessoas deste nível funcional. O critério de, no máximo, quatro anos na função gerencial na Vonpar foi definido para que os entrevistados pudessem ter presente vivências em posições anteriores para que parâmetros de comparação pudessem ser estabelecidos. O critério de atuação na unidade de Porto Alegre foi definido com o objetivo de os entrevistados estarem próximos ao ambiente onde as principais decisões estratégicas são tomadas.

Importante destacar que a contribuição dos entrevistados com pouco tempo de empresa foi de grande relevância para os resultados obtidos. As outras vivências profissionais recentes contribuíram para o estabelecimento de parâmetros de comparação da forma como as práticas são e como poderiam ser conduzidas pela organização investigada. Além disso, eles informaram durante os seus relatos a forma como as práticas em questão facilitaram ou limitaram o processo de adaptação e integração à empresa.

Considerando o atendimento desses critérios, dos 54 gerentes da organização, 7 (sete) foram elegíveis às entrevistas. Todos os elegíveis participaram da pesquisa. No entanto, além disso, um dos gerentes da Diretoria de Recursos Humanos, apesar de possuir apenas dez (10) meses de empresa, também foi convidado a responder à pesquisa. Esta decisão foi tomada exclusivamente por este atuar na área de gestão de pessoas. Isso significa que possui um importante conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas da organização e, neste sentido, sua contribuição foi agregadora. Sendo assim, no total foram realizadas 8 (oito) entrevistas. O quadro 10 mostra a distribuição dos participantes por tempo de empresa. Os dados estão sendo apresentados considerando intervalos de tempo de empresa com o objetivo de manter a confidencialidade dos participantes.

Quadro 10 - Caracterização dos participantes das entrevistas por tempo de empresa

Tempo de Empresa	Número de Participantes
De 10 meses a 2 anos	3
De 2 anos e 1 mês a 3 anos	3
De 3 anos e 1 mês a 4 anos	2

Fonte: A autora (2014).

As entrevistas tiveram por objetivo (1) identificar, a partir da análise das fontes, as práticas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas e (2) caracterizar, através da percepção dos respondentes, os atributos capazes de configurar competências coletivas nas práticas identificadas no objetivo anterior. Com isso, as entrevistas permitiram a triangulação com dados obtidos nas observações e análise de documentos.

Para que os participantes tivessem o real entendimento do objetivo deste estudo e conhecessem a forma como as informações disponibilizadas por eles seriam tratadas, esses, no início de cada entrevista, foram convidados a ler e assinar o termo de consentimento (Apêndice B). As entrevistas ocorreram entre março, abril e maio de 2014 e tiveram, em média, duração de 90 minutos. Essas foram gravadas (áudio) e as citações e percepções relevantes ao estudo foram transcritas.

O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice D. A revisão desse roteiro foi realizada junto a especialistas. Deste modo, o roteiro foi submetido à análise de 2 (dois) pesquisadores com *expertise* na área de competências e com domínio dos conceitos de competências coletivas e a 2 (dois) pesquisadores de estratégia organizacional. O roteiro foi aplicado, inicialmente, com dois entrevistados. Após estas primeiras entrevistas, pequenos ajustes foram realizados para que o instrumento estivesse adequado à investigação.

Importante destacar que a entrevistadora foi responsável por explicar os conceitos envolvidos nesta etapa (referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo) ao grupo antes do início das atividades. Neste momento, foi dada uma atenção especial para que a apresentação dos conceitos fosse realizada de forma a facilitar o entendimento dos participantes, buscando, assim, aproximar a linguagem dos termos e vivências utilizadas no ambiente organizacional.

3.3.4 Observação Participante

A observação em cenário de vida real pode ser potencialmente promissora, uma vez que a forma como o tema é vivenciado na prática pode confirmar ou contrapor o retorno da análise documental e das entrevistas. Adicionalmente, considerando que o estudo se propõe a identificar a presença de atributos de competências coletivas em práticas de gestão de pessoas e estes atributos se manifestam por palavras, mas, principalmente, por ações, gestos e interações, não incluir a observação como elemento de coleta de dados poderia representar uma lacuna metodológica significativa.

Hair Jr. *et al.* (2005) afirmam que uma abordagem observacional resulta em dados narrativos ou numéricos. Quando expressos em dados narrativos, esses aparecem na forma de descrições de comportamento por escrito ou em registros de áudio e vídeo. Neste estudo foi utilizada a observação participante. Essa é uma modalidade onde o pesquisador assume uma variedade de funções e pode participar dos eventos que estão sendo estudados e, assim, perceber a realidade a partir do ponto de vista de alguém “dentro” do estudo de caso (YIN, 2004). Essa técnica é muito utilizada em estudos antropológicos, mas também é aplicada a organizações ou pequenos grupos (YIN, 2004). Em seguida, esses dados narrativos serviram para as análises em profundidade. Para Agrosino (2009), a confiabilidade da observação participante é uma questão de registro sistemático, análise de dados e repetição regular das observações. Para ele, o pesquisador pode atestar a validade da sua observação, também, pela triangulação, usando diversas técnicas complementares. Para essa pesquisa, foram realizadas anotações em editor de texto eletrônico sobre as percepções acerca do comportamento dos participantes observados, tais como gestos, olhares e poucas palavras.

Importante ressaltar que a pesquisadora é membro do grupo em questão. Este fato permitiu que existisse uma presença mais marcante do pesquisador no contexto pesquisado, e, assim, também possibilitou uma imersão no contexto em que convivem os pesquisados. Como benefícios de o pesquisador ser um participante do grupo, cita-se (a) profundidade da

observação, pois é possível analisar não somente o que as pessoas dizem que estão fazendo, mas o que elas estão, de fato, fazendo; (b) a possibilidade de confrontar pressupostos estabelecidos pelo fato de “ver o que normalmente não é visto”, por “estar lá” e (c) a possibilidade de fazer uma leitura da subjetividade inerente aos discursos, pois estes não são exteriores aos atores que os produziram (ANDION; SERVA, 2006; MYERS, 1997). Considerando os benefícios trazidos, pode-se apontar que, apesar de esta não ser uma pesquisa que adote a metodologia etnográfica, uma característica importante neste estudo é o caráter etnográfico do pesquisador.

O roteiro que foi utilizado nas observações encontra-se no Apêndice E.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados com auxílio da técnica de Análise de Conteúdo do tipo Categorical (BARDIN, 2009). Esse método funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias seguindo reagrupamentos analógicos. Os procedimentos adotados para a análise seguiram o passo-a-passo proposto por Roesch (2006), incluindo: (a) definição das unidades de análise (palavras, temas, etc.), (b) definição das categorias, (c) codificação do texto, (d) estratificação das respostas, elaborando comparações entre grupos, (e) apresentação dos dados e (f) interpretação dos mesmos à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2.

As categorias propostas neste estudo foram, assim, aquelas que se encontram identificadas no referencial teórico e estão relacionadas no quadro 11.

Quadro 11 - Objetivos específicos, categorias e coletas de dados

Objetivos Específicos	Categoria		Método de Coleta de Dados			
			Análise Documental	Grupo Focal	Observação Participante	Entrevista
2, 3 e 4	A	Ambientes de Cooperação	X	X		X
	B	Ambientes de Interação	X	X		X
	C	Coordenação de Competências	X	X		X
3 e 4	D	Referencial Comum	X		X	X
	E	Memória Coletiva	X		X	X
	F	Engajamento Subjetivo			X	X
	G	Linguagem Compartilhada	X		X	X

Fonte: A autora (2014).

O quadro 11 apresenta a relação entre os objetivos específicos deste estudo, as categorias que serão estudadas e os métodos de coleta de dados que serão utilizados.

A presença das fontes ambientes de cooperação, ambientes de interação e coordenação de competências foi verificada através da análise documental, do grupo focal e das entrevistas semiestruturadas. A análise documental forneceu indícios para concluir se estas três categorias são consideradas na elaboração, manutenção, extinção ou alteração das práticas de gestão de pessoas. O grupo focal, assim como as entrevistas, proporcionaram informações para confirmar ou contrapor o que é trazido nos documentos organizacionais. A observação participante não teve foco nestas três categorias, uma vez que a pesquisadora entendeu que estes são requisitos para as práticas que foram observadas. A análise destas categorias, através destes métodos de coleta de dados, pôde auxiliar a pesquisadora e responder aos três objetivos específicos deste estudo.

A verificação da presença dos atributos: referencial comum, memória coletiva, engajamento subjetivo e linguagem compartilhada foi realizada através da observação participante e das entrevistas semiestruturadas. Estas fontes de coleta de dados foram utilizadas, porque, através delas, os envolvidos expressam (de forma verbal e não verbal) elementos específicos do funcionamento, da dinâmica do grupo e da forma com que este lida com as situações e toma decisões.

Entende-se que a análise documental também é uma fonte importante para os atributos de referencial comum, memória coletiva e linguagem compartilhada, pois, nestes casos, os documentos podem expressar a forma como se constrói, estabelece e reforça os vocabulários e histórias vivenciadas e formas de condução de determinados assuntos. Neste caso, entendeu-se que os documentos da empresa indicam se estes elementos influenciam a configuração das práticas de gestão de pessoas e de que forma. A análise destas categorias, através destes métodos de coleta de dados, pôde auxiliar a pesquisadora e responder ao segundo e terceiro objetivos específicos deste estudo. A análise documental não foi utilizada para o entendimento do atributo de engajamento subjetivo. Pela natureza deste atributo que envolve mobilização e disposição das pessoas para a ação, a análise documental não se configura uma fonte adequada.

Importante destacar que as técnicas utilizadas para a coleta de dados permitiram que, na etapa de análise de dados, fosse feita a triangulação dos resultados obtidos em cada técnica. Jonsen e Jehn (2009) defendem que a triangulação possui basicamente três objetivos, elencados em grau decrescente de prioridade: (1) o objetivo um é eliminar ou reduzir preconceitos e aumentar a confiabilidade e a validade do estudo; (2) o objetivo dois é

aumentar a abrangência do estudo e, assim, proporcionar riqueza derivada qualitativamente e alcançar uma compreensão mais completa do fenômeno em estudo; (3) o objetivo três é o efeito do aumento da confiança quanto aos resultados que a triangulação traz para os pesquisadores. Complementando, Yin (2004) afirma que a triangulação tem o objetivo de aumentar a validade interna da pesquisa através da utilização de diversas técnicas para investigar o mesmo fenômeno.

Para fins de identificação dos entrevistados, será utilizada a letra “E” seguida de um número aleatório de um a oito. O número atribuído a cada entrevistado não representa a ordem das entrevistas. A atribuição aleatória está a serviço da preservação da confidencialidade do entrevistado. Para a identificação das contribuições citadas durante as observações, estas serão identificadas através da letra “O” seguida de uma sequência de números aleatórios. Da mesma forma que em relação aos entrevistados, esta ordem não segue nenhum padrão lógico para preservar o sigilo do sujeito.

4 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

Nesta etapa, apresentar-se-á a caracterização do caso a partir da metodologia utilizada.

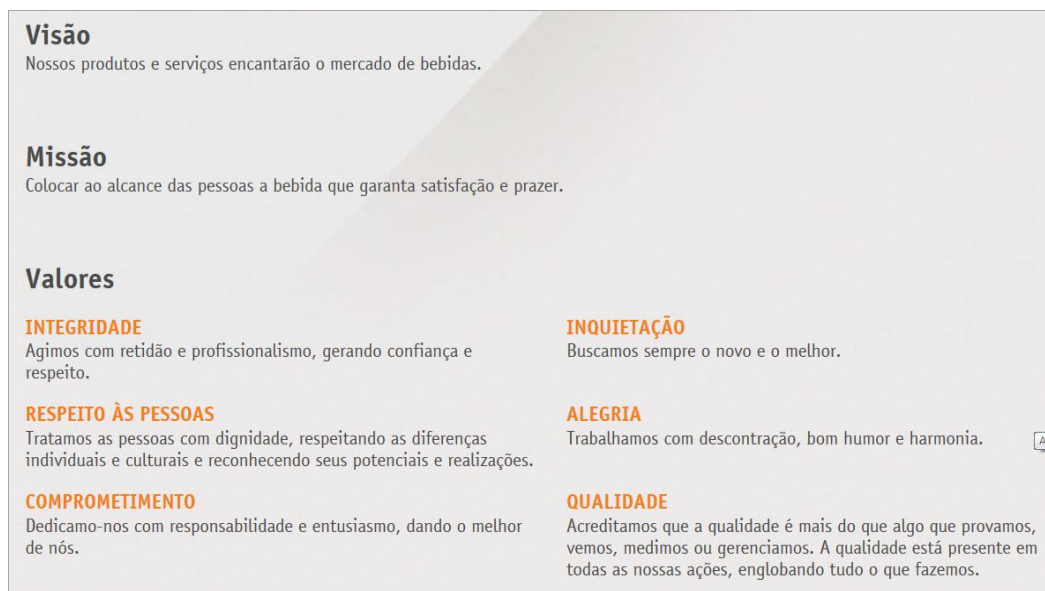
4.1 A EMPRESA

A Vonpar atua nos segmentos de Alimentos e Bebidas e, em seu *portfólio*, estão as marcas de refrigerantes, sucos, energéticos e água da Coca-Cola, as cervejas da Heineken, os chocolates, balas, pirulitos e doce de leite da Neugebauer e da Mu-Mu.

No mercado de refrigerantes, a Vonpar atua no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Sua estrutura é formada por três fábricas, em Antônio Carlos (SC), Santo Ângelo (RS) e Porto Alegre (RS), além de cinco centros de distribuição, em Blumenau, Joinville e Chapecó (em Santa Catarina) e Farroupilha e Pelotas (no Rio Grande do Sul). Já a operação de Alimentos conta com a fábrica em Arroio do Meio (RS).

Em 2001, a empresa realizou o primeiro ciclo de planejamento estratégico envolvendo todas as lideranças. Nesse momento, foram definidos a missão, a visão e os valores, conforme figura 5.

Figura 5 - Missão, Visão e Valores



Fonte: VONPAR (2014).

A história da Vonpar iniciou em 1948, quando seu fundador ingressou no ramo de bebidas através da distribuição do refrigerante Marabá e da produção de outro refrigerante, a

Laranjinha. Em 1957, a empresa estabeleceu a parceria com a Coca-Cola, iniciando o processo de distribuição da sua linha de produtos na região das Missões (RS) e, ao longo dos anos seguintes, foi expandindo sua atuação para os demais territórios da região Sul. A partir da compra da água mineral Minuano, em 1960, a empresa ingressou no mercado de água, onde atua até os dias de hoje através da Fonte Ijuí. Em 1982, a Vonpar expandiu sua atuação para o mercado de cerveja a partir da aquisição de ações da Kaiser e, atualmente, é responsável pela venda e distribuição dos produtos da Heineken. Em 2010, a empresa decide expandir seus negócios para o ramo alimentício e adquire a Mu-Mu, a Wallerius e a Neugebauer.

Para facilitar o entendimento do contexto da organização, no quadro 12 estão alguns marcos históricos importantes para a reconstrução da trajetória dessa organização.

Quadro 12 - Marcos históricos da Vonpar

Ano	Marco Histórico
1945	João Jacob Vontobel vem de Santo Ângelo (RS) para trabalhar com Arno Vontobel na Fábrica de Doces Beija-Flor, depois Doces Cardeal.
1948	A empresa ingressa no ramo de bebidas, distribuindo o refrigerante Marabá. No mesmo ano, inicia a fabricação de um refrigerante próprio, a Laranjinha, em sociedade com a família de Walter Kirst, de Arroio do Meio (RS).
1949	Inaugura uma fábrica de Laranjinha em Porto Alegre (RS), no bairro Menino Deus. João Jacob Vontobel especializa-se na distribuição do refrigerante.
1953	João Jacob vende a distribuidora e retorna a Santo Ângelo (RS), onde inaugura uma filial da Laranjinha, em sociedade com Walter Engleitner.
1956	Franquia da produção de Grapette para a região das Missões (RS).
1957	Início da distribuição de Coca-Cola na região das Missões (RS).
1960	Adquire a empresa Águas Minerais Minuano e funda a Águas Minerais Vontobel, em Porto Alegre (RS).
1963	Primeiro contrato de franquia com a Coca-Cola em Santo Ângelo (RS).
1965	Adquire o negócio de Grapette em Porto Alegre (RS).
1966	Compra da água mineral Fonte Ijuí e do Hotel Balneário Fonte Ijuí. Início da distribuição de Coca-Cola em Santa Maria (RS).
1967	Lança a primeira “água mineral com sabor de limão” e o primeiro refrigerante tamanho litro do Brasil: o Minuano Limão.
1971	Adquire a franquia de Coca-Cola de Pelotas (RS), então pertencente ao Grupo Spal, onde passa a fabricar, além da linha Coca-Cola, o Minuano Limão.
1972	Adquire a Empresa Charrua S/A, tradicional fabricante de água mineral e refrigerantes de Porto Alegre (RS).
1977	Inaugura a unidade fabril de Santa Maria (RS).
1979	Venda do Minuano Limão para a Coca-Cola Ltda.
1981	Inaugura a fábrica de Nova Iguaçu (RJ).
1981	Inaugura a fábrica de Passo Fundo (RS).
1982	Torna-se acionista da Kaiser, cerveja lançada no mercado no ano seguinte.
1985	Cisão das empresas Vontobel. Nascimento dos dois grupos que darão origem à Vonpar e à CVI.

Fonte: Adaptado de Torresini (2009).

Quadro 12 - Marcos históricos da Vonpar (continuação)

Ano	Marco Histórico
1988	Inauguração de uma unidade fabril da Kaiser, em Gravataí (RS).
1989	Coca-Cola supera sua tradicional concorrente e assume a liderança no setor de refrigerantes no RS, posição mantida até a atualidade.
1991	Inaugura a fábrica de Farroupilha (RS).
1992	Uma reorganização das empresas do grupo dá origem a Vonpar (Vontobel Participações). João Jacob Vontobel assume o Conselho de Administração, e Ricardo Vontobel, a presidência da organização.
1993	Firma uma <i>joint venture</i> com a Coca-Cola Indústrias Ltda. e adquire as franquias de Coca-Cola do estado de Santa Catarina.
1995	Adere ao Programa de Qualidade. Cria um novo sistema de gestão.
1998	Inaugura a unidade fabril de Porto Alegre (RS), com tecnologia inovadora e alta produtividade, colocando a Vonpar entre as mais modernas indústrias do ramo de bebidas da América Latina.
2000	Atinge a venda histórica de 102 milhões de caixas unitárias de refrigerantes e 1.081 mil hectolitros de cervejas, ficando entre os 20 maiores fabricantes de Coca-Cola do mundo. A Vonpar vende suas ações da cervejaria Kaiser para a Molson.
2001	Primeiro ciclo de elaboração do Planejamento Estratégico.
2005	A unidade de Farroupilha passa a atuar apenas como Centro de Distribuição e de produção de garrafas PET.
2006	A Vonpar torna-se uma empresa 100% gaúcha com a aquisição da parte acionária da Coca-Cola Brasil.
2007	Novo modelo de Governança Corporativa: Ricardo Vontobel assume a presidência do Conselho de Administração, constituído também por João Jacob Vontobel e Rodrigo Vontobel, além de dois conselheiros externos. A presidência executiva da Empresa passa para um Executivo de mercado.
2010	A Vonpar adquire três empresas gaúchas do seguimento de alimentos: Mu-Mu, Wallerius e Neugebauer, criando a Divisão Alimentos.
2011	Ricardo Vontobel reassume a presidência da Vonpar.

Fonte: Adaptado de Torresini (2009).

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Entre suas duas divisões, a Vonpar conta com mais de quatro mil colaboradores. Esses profissionais possuem cargos distribuídos em cinco grandes níveis, conforme apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Grupos funcionais

Contribuidores Individuais		Liderança		
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionistas • Telefonista • Auxiliares • Atendentes • Assistentes • Ajudantes • Conferentes • Mecânicos • Técnicos • Eletricistas • Motoristas • Manobristas • Operadores • Vendedores • Promotores • Analista Jr. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analistas Pl. e Sr. • Advogados • Engenheiros • Executivo de Vendas • Secretárias 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadores • Supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Vice-Presidente • CEO • Diretores

Fonte: Adaptado da Intranet da empresa (2014).

Com a aquisição da Vonpar Alimentos, em 2010, a empresa alterou seu modelo de governança, passando a ser composta por três estruturas organizacionais: Vonpar Alimentos, que engloba as áreas diretamente relacionadas com este negócio (industrial, comercial e logística), Vonpar Bebidas, que engloba as áreas diretamente relacionadas com este negócio (industrial, comercial e logística) e o corporativo, que engloba as áreas compartilhadas entre essas duas divisões.

A estrutura corporativa possui quatro diretorias que atuam de forma compartilhada para as duas divisões. No total, nessa estrutura, existem onze gerentes. A estrutura da Vonpar Bebidas possui cinco diretorias e trinta e cinco gerentes. Na estrutura da Vonpar Alimentos não existem diretorias. Os gerentes, que totalizam oito, se reportam diretamente ao CEO da Operação.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS NA VONPAR

4.3.1 Premissas do processo de Gestão de Pessoas

Para a Vonpar, as políticas e práticas de gestão de pessoas são definidas para atender e apoiar os objetivos do Negócio.

A empresa define que os líderes são os responsáveis pela condução do processo de gestão de pessoas junto às suas equipes, cabendo a eles a execução das políticas e práticas

disponibilizadas pela área de gestão de pessoas. Cabe à área de gestão de pessoas oferecer aos líderes as melhores práticas, bem como apoiá-los na sua implementação. Além desse papel, a empresa entende que cabe aos profissionais de gestão de pessoas atuar como parceiros, consultores e apoiadores dos líderes, garantindo, assim, que as práticas de gestão de pessoas resultem em melhores resultados da Empresa.

A Vonpar entende que o engajamento das pessoas à empresa é proporcional ao atendimento de suas aspirações. Sendo assim, cabe aos líderes, através das práticas de gestão de pessoas, buscarem o pleno comprometimento de sua equipe. Para a empresa, isso ocorre na medida em que o atendimento dos objetivos da Vonpar oportuniza o alcance das aspirações das pessoas, entre as quais estão as necessidades de realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento e remuneração. Isso significa que, quanto maiores forem as habilidades e a competência dos líderes (em mobilizar e comprometer suas equipes em relação aos desafios da Vonpar, atendendo - ao mesmo tempo - suas aspirações pessoais e profissionais), maior será o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores.

Outra premissa estabelecida pela empresa corresponde à corresponsabilidade na gestão de pessoas. Para a Vonpar, a responsabilidade pela carreira dos colaboradores na organização está dividida entre o líder, a área de gestão de pessoas e o colaborador. Segundo esse conceito, líder, a área de gestão de pessoas e colaborador devem atuar continuamente em parceria e têm papéis complementares.

A empresa detalhou os papéis para os atores deste processo.

Papel do Gestor: formar equipes de alta *performance*; definir metas desafiadoras; servir de canal de comunicação para as necessidades de sua equipe; avaliar a *performance*; fazer *coaching* e promover o desenvolvimento de seus colaboradores; servir de modelo; executar diretrizes, práticas e ferramentas disponibilizadas pela área de gestão de pessoas.

Papel da área de gestão de pessoas: atuar como parceiro dos líderes na gestão de pessoas, assumindo dois papéis principais:

- a) promover o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores, entendendo e atendendo suas necessidades, gerando, assim, um aumento de confiança na relação empresa-colaborador;
- b) buscar a excelência das práticas de gestão de pessoas e de suas ferramentas e garantir sua implementação através da prestação de serviço e apoio aos gestores e colaboradores.

Papel do colaborador: buscar atingir as metas propostas, buscar o autodesenvolvimento, o *feedback* contínuo e o apoio para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

4.3.2 Práticas de Gestão de Pessoas

A seguir, uma breve descrição das práticas de gestão de pessoas da Vonpar (adaptado do *Book* de Gestão de Pessoas, 2013).

4.3.2.1 Recrutamento

O recrutamento ocorre através da captação de profissionais internos ou externos, levando em consideração as competências para o cargo em questão.

Recrutamento Interno: a captação de profissionais, neste caso, é feita através de recursos internos, considerando os planos de carreira e os recursos existentes, sempre levando em consideração as exigências definidas para a posição. Os gestores são importantes agentes de Recrutamento Interno, utilizando-o como instrumento de apoio ao crescimento de suas equipes. Seu papel é identificar e incentivar candidatos que tenham o perfil requerido para as oportunidades em aberto.

Recrutamento Externo: o Recrutamento Externo é utilizado nos casos em que os recursos internos não atendam às exigências requeridas ou que se deseje a renovação do grupo em questão. O processo de recrutamento externo utiliza os meios de comunicação mais adequados à posição em aberto, como anúncios publicitários, feiras de recrutamento, *sites* de busca, etc.

4.3.2.2 Painéis de Seleção

Os gerentes participam dos processos de seleção dos cargos de coordenação e supervisão, ou seja, na seleção de lideranças intermediárias. Eventualmente há a participação de gerentes na seleção de outros gerentes. Esses foram desenvolvidos com o objetivo de minimizar erros no processo de seleção e de comprometer mais líderes no sucesso destas contratações. Nesses processos seletivos, além da avaliação da área de gestão de pessoas e do gerente solicitante da posição, outros gerentes (de áreas relacionadas) são convidados a participar do processo de entrevistas. Ao término dessa etapa, os envolvidos (gerentes e área

de gestão de pessoas) se reúnem para discutir qual o melhor candidato para a posição (levando em consideração perfil pessoal, conhecimento técnico, habilidades demonstradas, possibilidade de inserção adequada na cultura e na equipe em questão). Esse processo ainda está em fase de implementação, mas já está sendo vivenciado em diversas áreas.

4.3.2.3 Trilha de Crescimento

Em 2012, foram definidas trilhas de crescimento para as Diretorias de funções operativas. As trilhas correspondem ao desenho da carreira da Diretoria (dos cargos mais iniciais até posições de liderança). Além de estabelecer o passo-a-passo da carreira, a prática também define os requisitos necessários para a evolução funcional.

4.3.2.4 Mapeamento de Competências

O Mapeamento de Competências é uma prática que tem o objetivo de definir quais são os comportamentos esperados para cada nível funcional, mapear a intensidade com que cada indivíduo da organização apresenta estes comportamentos e ser fonte para o exercício do *feedback*. No nível gerencial, ele ocorre em um conceito de 360° (onde há uma autoavaliação, avaliação do superior imediato, avaliação dos pares e avaliação dos subordinados). No *feedback* apenas participam o gerente e o superior imediato.

4.3.2.5 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Corresponde a um dos produtos do mapeamento de competências. A partir dos pontos fortes e das lacunas identificadas no mapeamento de competências, um plano de ação é traçado para que melhores resultados sejam alcançados. Este plano é construído em conjunto por líder e liderado e deve ser acompanhado periodicamente.

4.3.2.6 Diálogo Ilustrado

Em 2011, a Vonpar iniciou uma ação que objetivava o resgate e fortalecimento de elementos importantes da cultura organizacional. O Diálogo Ilustrado foi concebido a partir de uma metáfora “a cidade Vonpar”, onde cada local da cidade está atrelado a um valor da organização. Num primeiro momento, são propostas diversas atividades, que estimulam

conversas que geram significado aos valores da Vonpar através da biografia pessoal dos colaboradores, além de um resgate dos marcos importantes da história da empresa associada aos valores. Em um segundo momento, é proposto um jogo onde a aprendizagem ocorre através de exemplo e contraexemplo dos comportamentos de aderência à cultura - jeito de ser Vonpar. Inicialmente, a área de Desenvolvimento de Pessoas era responsável pela multiplicação da metodologia. Em 2013, os gerentes foram capacitados para conduzir a atividade junto às suas equipes. Anualmente este conteúdo é reciclado.

Figura 7 - Diálogo Ilustrado



Fonte: Diálogo Ilustrado (2014).

4.3.2.7 Escola de Líderes

Em 2011, a Vonpar implementou um programa de desenvolvimento de lideranças. Esse programa tem como objetivo gerar melhorias, através do pleno exercício da gestão, na performance do negócio e instrumentalizar líderes para a Gestão de Pessoas e perpetuação da cultura da Vonpar. A estrutura do programa está organizada em escolas: (1) a escola de cultura: deve garantir, nas atitudes e práticas de gestão dos líderes, seu comprometimento e incorporação da Cultura e dos Valores Vonpar, dentro e fora da empresa; (2) a escola de gestão: deve garantir que os líderes da Vonpar estejam preparados para gerir pessoas e processos de acordo com a excelência e Valores da empresa; (3) a escola de estratégia e Negócio Vonpar: deve instrumentalizar os Líderes para a gestão da empresa em um cenário

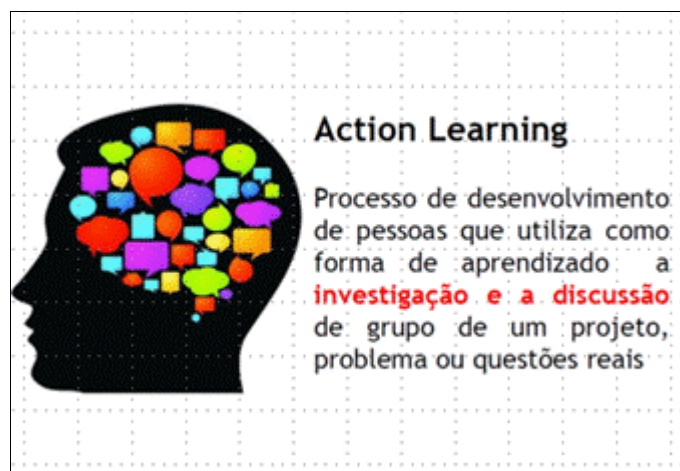
de curto, médio e longo prazos.

Além dos conteúdos teóricos disponibilizados desde 2011, a Vonpar, em 2013, incluiu no processo de desenvolvimento de gerentes um momento formal para apoiar a transferência de aprendizagem: as praças de aprendizagem.

Em cada módulo teórico, o participante define para sua fase de transferência de aprendizagem: (1) aprendizagens mais significativas, (2) como pode aplicar essa aprendizagem, (3) os benefícios para área e equipe, (4) o apoio de que pode necessitar, (5) que comportamentos precisa mudar. Na perspectiva de que a aprendizagem se intensifica através da experiência, esse é o momento de refletir sobre os resultados alcançados, compartilhar e requisitar apoio aos pares e à liderança direta no seu processo de desenvolvimento.

A praça de aprendizagem utiliza uma metodologia conhecida como action learning onde os participantes elegem problemas de gestão que merecem uma reflexão e constroem alternativas com o apoio do grupo (pares). A proposta é a combinação da abordagem conceitual com um modelo de interação.

Figura 8 - Action Learning



Fonte: Escola de Líderes (2014).

4.3.2.8 Coaching

É uma das ações possíveis para o desenvolvimento e passíveis de compor o Plano de Desenvolvimento Individual. Corresponde a um acordo entre o *coach* e o *coachee* para atingir objetivos desejados. O *coach* ajuda a traçar as diversas metas que, somadas, levam o *coachee* ao encontro do objetivo estabelecido. Isso é feito por meio de reflexões e análise de opções e da identificação e uso das próprias potencialidades, como o aprimoramento e também o

desenvolvimento de novas competências. Além disso, deve ajudar o *coachee* a perceber, reconhecer e superar crenças limitantes e os pontos de maior vulnerabilidade.

4.3.2.9 Pesquisa de Clima

Esse processo deve incentivar a celebração dos sucessos alcançados, gerando o comprometimento, o orgulho de pertencer e a motivação para a construção de uma empresa de alto desempenho.

O clima organizacional é mensurado através da pesquisa de clima. Através desse instrumento é possível: (1) identificar e compreender a percepção dos colaboradores sobre o que tem contribuído ou prejudicado a empresa, para engajar os colaboradores frente aos seus objetivos e estratégias de negócios, (2) identificar as condições de suporte organizacional oferecidas para apoiar a efetividade das pessoas, (3) identificar as diferenças de percepção existentes entre as áreas, níveis, etc. e viabilizar alternativas para uma maior sinergia, (4) comparar resultados de *benchmarks* (mercado geral e melhores práticas), (5) estabelecer prioridades nas ações de melhoria.

4.3.2.10 Remuneração Fixa

Conjunto de ações que estabelecem a forma e o funcionamento de uma estrutura de cargos e salários, com o objetivo de atrair, reter e valorizar o seu capital humano, visando a manter um equilíbrio interno justo e competitivo, que acarretará a contribuição efetiva para os resultados da Empresa. A estrutura de cargos está baseada na importância e amplitude de cada processo da Organização frente às suas estratégias de negócio. Em cada processo estarão distribuídos todos os cargos necessários para a realização das suas atividades, organizados de forma hierárquica, de acordo com a sua complexidade e responsabilidades.

4.3.2.11 PPR

Programa de remuneração a partir do atingimento de metas estratégicas estabelecidas e firmadas com os Colaboradores.

4.3.2.12 Reunião Gerencial Trimestral

Esta prática corresponde a uma reunião onde os diretores compartilham conteúdos de sua área com os gerentes, demais diretores e acionistas, ampliando a visão sistêmica do negócio. No contexto de desenvolvimento Gerencial, esse momento está dedicado ao alinhamento do direcionamento do negócio, à formação de opinião, à discussão de temas críticos e ao alinhamento de conduta do nível gerencial. A ocasião ocorre associada a uma ação de confraternização com objetivo de integração da alta liderança.

4.3.2.13 Canais de Comunicação

Correspondem à concepção e execução dos canais de comunicação que são utilizados para cada evento, campanhas de datas especiais, comunicações sobre o negócio e comunicações institucionais.

Uma vez caracterizada a organização, pode-se afirmar que o caso é relevante para o estudo proposto, pois apresenta uma série de elementos que o tornam promissor para o foco da investigação. A empresa em questão é uma organização de mais de sessenta anos de existência, o que dá indícios sobre a sua solidez. Possui ciclos estruturados de planejamento estratégico e demonstra ter políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas com o estágio de gestão de pessoas da maioria das empresas brasileiras (TANURE; EVANS; CANÇADO, 2010). Além desses pontos, a entrada recente no segmento de alimentos, associada ao grande *turnover* dos segmentos de alimentos e bebidas, também corresponde a um elemento relevante para o estudo.

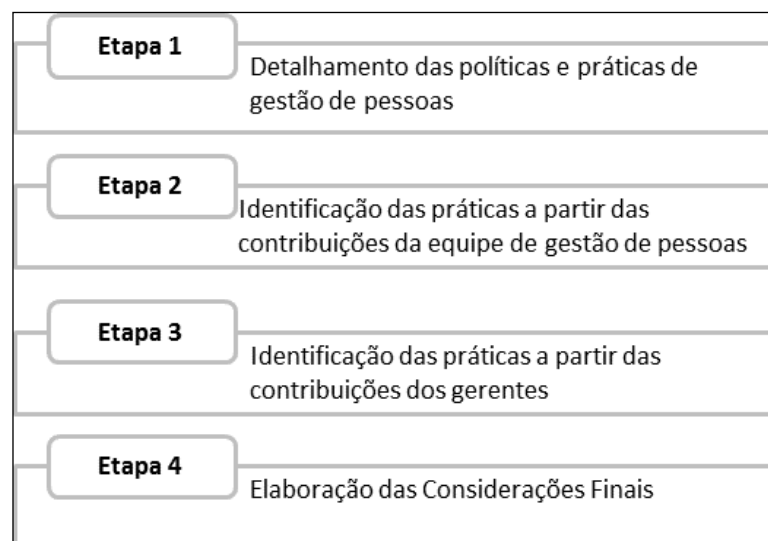
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS CAPAZES DE CONTRIBUIR PARA A MANIFESTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO NÍVEL GERENCIAL

O capítulo anterior buscou caracterizar o caso de estudo deste trabalho. Nesta seção, serão identificadas as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no nível gerencial. Essa etapa contou com três formas de coleta de dados: (a) análise documental, (b) grupo focal e (c) entrevistas semiestruturadas.

Para identificar as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no nível gerencial e, assim, responder ao objetivo específico 2 deste estudo, a investigação foi organizada em quatro etapas, conforme detalhamento apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Etapas objetivo específico 2



Fonte: A autora (2014).

A seguir, são apresentados os detalhes e resultados de cada etapa.

5.1.1 Detalhamento das políticas e práticas de gestão de pessoas e seus objetivos

O objetivo desta etapa foi relacionar as políticas e práticas de gestão de pessoas da Vonpar em nível gerencial que são alvo deste estudo, sendo excluídas as políticas que

possuem atividades essencialmente operacionais, com limites legais bem definidos e de natureza basicamente individual. A área de Gestão de Pessoas da Vonpar está organizada em oito políticas, sendo essas: (1) Contrato de Trabalho, (2) Benefícios, (3) Saúde e Segurança, (4) Recrutamento e Seleção, (5) Desenvolvimento e Carreira, (6) Gestão do Clima, (7) Cargos e Salários e (8) Comunicação Interna. Sendo assim, pelos critérios mencionados anteriormente neste mesmo parágrafo, os processos de Contrato de Trabalho, Benefícios e Saúde e Segurança não são alvos deste estudo.

As demais políticas foram relacionadas no Quadro 13, junto aos seus objetivos e práticas associadas. Um breve detalhamento das práticas relacionadas no quadro está disponível no Apêndice E. A fonte inicial de coleta dessa informação foi o *Book* de Gestão de Pessoas e a Norma da Universidade Vonpar. O entendimento dos objetivos das políticas e das práticas é relevante, pois esses apresentam os primeiros indícios sobre a composição e a constituição das práticas.

Quadro 13 - Políticas, objetivos das políticas e práticas

Política	Objetivo da Política	Prática
Recrutamento e Seleção	Atrair, dentre os candidatos internos e externos, os melhores potenciais para que as necessidades de recursos humanos sejam atendidas.	Recrutamento
		Painéis de Seleção
Desenvolvimento e Carreira	Preparar o colaborador para atender as demandas, oferecendo conteúdos, metodologias e estruturas adequadas a sua qualificação profissional. O processo possibilita o acesso aos conhecimentos e oportunidades para a evolução de carreira.	Trilha de Crescimento
		Mapeamento de Competências
		Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
		Diálogo Ilustrado (capacitação sobre história e cultura da Vonpar)
		Escola de Líderes
		<i>Coaching</i>
Gestão do Clima	Criar um ambiente positivo, desafiador, realizador e compensador. Esse processo deve incentivar a celebração dos sucessos alcançados, gerando o comprometimento, o orgulho de pertencer e a motivação para a construção de uma empresa de alto desempenho.	Pesquisa de Clima
Cargos e Salários	Oferecer um sistema de remuneração fixa e variável que atraia, retenha, valorize e estimule pessoas e equipes, reconhecendo desempenhos e contribuições diferenciadas.	Remuneração Fixa
		Programa de Participação nos Resultados
Comunicação Interna	Garantir um sistema de comunicação que solidifique a identidade com a missão, a visão e os valores. Deve constituir o exercício do relacionamento e da interação com um processo educativo que flua entre as partes, com transparência e respeito.	Reunião Gerencial Trimestral (RGT)
		Canais de Comunicação

Fonte: A autora (2014).

No quadro 13, pode-se observar que tanto as políticas como as práticas adotadas pela organização são semelhantes às aquelas propostas por Limongi-França (2008). Ou seja, elas estão organizadas a partir de uma visão processual e não voltadas para os resultados que o processo busca atingir, como é o caso do proposto por Demo (2008) e Silva (2013). Entretanto, no que tange a políticas, a organização em questão acrescenta ao modelo de Limongi-França uma política chamada “Gestão do Clima”, que se assemelha ao chamado por Demo (2008) e Silva (2013) de “Condições de Trabalho”.

No que tange às práticas, embora possuam grande similaridade com Limongi-França (2008), algumas diferenças podem ser percebidas. No processo de recrutamento e seleção, a organização entendeu que recrutamento interno e recrutamento externo são duas ações distintas da prática “Recrutamento” enquanto Limongi-França a desdobra em duas práticas. No processo de Desenvolvimento e Carreira, a organização destaca como práticas ações específicas da organização. No entanto, estas apresentam a mesma finalidade do que, segundo Limongi-França, são práticas de “Treinamento e Desenvolvimento”. Este é o caso, por exemplo, da “Escola de Líderes” e “Diálogo Ilustrado”.

Enfim, pode-se perceber que, independente do nome atribuído às práticas, a definição e o propósito das práticas definidas pela organização estão em linha com o apontado na literatura por Demo (2008) e Limongi-França (2008). Sendo assim, no sentido de facilitar o entendimento do estudo, e por estar condizente com o referencial teórico, optou-se por adotar a nomenclatura utilizada pela empresa.

5.1.2 Identificação das práticas a partir das contribuições da equipe de gestão de pessoas

Para a realização desta etapa: (1) foram relacionadas as práticas de gestão de pessoas disponíveis na organização; (2) foram retomadas as fontes de manifestação de competências coletivas definidas para este estudo (ambiente de interação, ambiente de cooperação, coordenação de competências); (3) foi realizado grupo focal para identificação preliminar das práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas.

Na realização do grupo focal, os participantes foram convidados a avaliar as práticas relacionadas no quadro 14, quanto à intensidade da relação com as três fontes de manifestação: ambiente de cooperação, ambiente de interação e coordenação entre competências. A intensidade da relação foi definida por uma pontuação de 1 (um) a 3 (três), sendo 1 (um) baixa relação, 2 (dois) média relação e 3 (três) forte relação. A soma dessas

pontuações indica o nível de relevância das práticas para a manifestação de competências coletivas, sendo considerado relevante a partir da nota 6 (seis). A pontuação atribuída para cada relação (prática e fonte) foi fruto do consenso do grupo. Importante ressaltar que, no início do encontro do grupo focal, foram dedicados 15 (quinze) minutos para uma breve explicação dos conceitos envolvidos neste momento.

Esta etapa foi realizada com o objetivo da pesquisadora de ter um resultado preliminar das práticas envolvidas e da relação com as principais práticas apontadas na fundamentação teórica. Sendo assim, o resultado desta etapa não foi definitivo e sim preliminar àquele encontrado, posteriormente, nas entrevistas.

Antes de apresentar os resultados desta etapa, é importante fazer alguns esclarecimentos com o objetivo de preservar os marcos teóricos deste estudo e, ao mesmo tempo, as peculiaridades da organização investigada:

- a) a empresa entende recrutamento interno e externo como duas ações da prática de recrutamento e seleção. Limongi-França define como duas práticas distintas. Para fins da análise que segue, estas foram divididas em duas práticas distintas;
- b) a prática de “Trilhas de Crescimento” foi mantida, pois, apesar de uma nomenclatura bastante própria à organização, esta possui um significado semelhante ao que Silva (2013) denominou “Planos de Carreira”;
- c) a prática de “Escola de Líderes” foi mantida, pois, apesar de ser uma ação específica desta organização, em sua definição apresenta elementos muito semelhantes ao que foi chamado por Demo (2008) e Silva (2013) de práticas de treinamento, envolvimento, relacionamento e comunicação;
- d) a prática de “Reunião Gerencial Trimestral” foi mantida por, apesar de ser uma ação específica desta organização, em sua definição apresenta elementos muito semelhantes ao que foi chamado por Demo (2008) e Silva (2013) de práticas de envolvimento, relacionamento e comunicação.

Feitos os comentários pertinentes, o resultado desta etapa está contido no quadro 14.

Quadro 14 - Consenso grupo focal

	Práticas	Ambiente de Cooperação	Ambiente de Interação	Coordenação de Competências	Pontuação	Relevante
1	Recrutamento	1	1	1	3	Não
2	Painéis de Seleção	2	2	2	6	Sim
3	Trilha de Crescimento	1	1	1	3	Não
4	Mapeamento de Competências	2	1	1	4	Não
5	Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	1	1	1	3	Não
6	Diálogo Ilustrado (capacitação sobre história e cultura da Vonpar)	3	3	3	9	Sim
7	Escola de Líderes	3	3	3	9	Sim
8	<i>Coaching</i>	1	1	1	3	Não
9	Pesquisa de Clima	1	1	1	3	Não
10	Remuneração Fixa	1	1	1	3	Não
11	Programa de Participação nos Resultados	1	1	1	3	Não
12	Reunião Gerencial Trimestral (RGT)	2	3	2	7	Sim
13	Canais de Comunicação	1	2	1	4	Não

Fonte: A autora (2014).

Analisando o quadro 14, a partir do critério de relevância definido anteriormente, pode-se dizer que as práticas apontadas como capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas são: (1) Painéis de Seleção; (2) Diálogo Ilustrado; (3) Escola de Líderes e (4) Reunião Gerencial Trimestral.

5.1.3 Identificação das práticas a partir das contribuições dos gerentes

Nesta etapa, os entrevistados (gerentes da organização que atendem aos critérios estabelecidos anteriormente) foram convidados a avaliar as práticas de gestão de pessoas do nível gerencial (relacionadas no quadro 15) quanto à intensidade da relação com as três fontes de manifestação: ambiente de cooperação, ambiente de interação e coordenação entre competências. A intensidade da relação foi definida por uma pontuação de 1 (um) a 3 (três), sendo 1 (um) baixa relação, 2 (dois) média relação e 3 (três) forte relação. A soma dessas pontuações indica o nível de relevância das práticas para a manifestação de competências coletivas, sendo considerado relevante a partir da nota 6 (seis). Adicionalmente a isso, eles foram convidados a, se identificassem mais alguma prática que não havia sido relacionada e que contemplasse as três fontes de manifestação, acrescentá-la. O quadro 15 apresenta as questões do roteiro de pesquisa que foram utilizadas para responder a este objetivo.

Quadro 15 - Questões 2 e 3 do roteiro de entrevistas

Questão
<p>2. No formulário em anexo, avalie as prática de gestão de pessoas quanto à presença de três fontes de manifestação de CC (ambiente de cooperação, ambiente de interação e coordenação de competências). Atribua uma pontuação de 1 (um) a 3 (três), sendo: 1- baixa relação, 2- média relação, e 3- forte relação. Justifique suas respostas.</p> <p>Nas práticas onde foi atribuída pontuação 6 (seis) ou mais, ilustre, abordando situações vivenciadas, exemplos, experiências etc.</p>
<p>3. Além das relacionadas, existe outra prática de gestão de pessoas do nível gerencial que, no seu entendimento, propicie um ambiente de cooperação, interação e coordenação de competências? Se sim, justifique sua resposta e avalie esta prática da mesma forma que na questão anterior.</p>

Fonte: A autora (2014).

As próximas três seções apresentam os resultados apontados pelos gerentes das relações entre as práticas e fontes.

5.1.3.1 Ambiente de Interação

No quadro 16 estão disponíveis as pontuações dadas pelos oito entrevistados para as práticas de Gestão de Pessoas em relação ao ambiente de interação.

Quadro 16 - Práticas X Ambiente de Interação

Práticas de GP	Entrevistados								MÉDIA
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Recrutamento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Painéis de Seleção	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,4
Trilha de Crescimento	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,4
Mapeamento de Competências	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,5
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Diálogo Ilustrado	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,9
Escola de Líderes	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,9
Coaching	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Pesquisa de Clima	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,1
Remuneração Fixa	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Programa de Participação nos Resultados	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Reunião Gerencial Trimestral (RGT)	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Canais de Comunicação	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1

Fonte: A autora (2014).

Em relação à presença de ambiente de interação, foram identificadas as práticas: Painéis de Seleção, Diálogo Ilustrado, Escola de Líderes e Reunião Gerencial Trimestral.

Com relação a Painéis de Seleção, os gerentes com mais de dois anos de empresa; revelaram que, após a implementação da prática, houve uma grande evolução em termos de interação do nível gerencial. Esta alteração possibilitou que as decisões de seleção da liderança média da organização fossem feitas de forma compartilhada, o que gerou uma maior

sensação de pertencimento e contribuição à organização como um todo.

“Tem um ganho para a empresa, mas também tem ganhos para os gerentes. A gente se sente contribuindo para o negócio e não só para a nossa área” (E9).

“Fico muito feliz quando sou convidado a participar de um painel de seleção, acho que também representa um reconhecimento” (E2).

Os gerentes com menos de dois anos de empresa apontaram que esta é uma prática diferenciada também em relação a fortalecimento de vínculos entre o nível gerencial e o aprendizado com o outro.

“Lembro do primeiro painel que participei. Foi para uma vaga de coordenador de [...]. Eu tinha duas semanas de empresa e aquelas muitas entrevistas também me fizeram conhecer e ter um relacionamento mais próximo com o [...]” (E4).

Com relação ao Diálogo Ilustrado, os gerentes apontaram que a própria metodologia adotada já traz como componente essencial a interação.

“O diálogo é realizado em grupos e é um jogo com diversas atividades diferentes e todos têm que assumir papéis. É dinâmico, não tem como não interagir e socializar” (E2).

“Gosto destes treinamentos com jogos. As pessoas até esquecem que estão em treinamento da empresa. Se soltam, baixam a guarda” (E1).

A Escola de Líderes é vista como uma das práticas que mais estimulam a interação, principalmente através das praças de aprendizagem, que foi citada em sete das oito entrevistas. Os gerentes que destacaram a contribuição da praça de aprendizagem trouxeram conteúdos próximos ao do Diálogo Ilustrado, afirmando que a própria metodologia favorece que a interação aconteça.

Todos os entrevistados concordaram que a Reunião Gerencial Trimestral possui alta presença de ambiente de interação.

“É só nessas vezes no ano que estamos todos juntos. É a RGT que possibilita isso. Aí o pessoal aproveita mesmo. O formato também ajuda. Os grupos, as atividades, o *Happy Hour*” (E1).

Um dos entrevistados comparou a intensidade do ambiente de interação entre as práticas em questão.

“Pontuei o Diálogo melhor do que os Painéis de seleção, porque o ambiente de interação dos painéis se resume a três gerentes. O diálogo envolve dez ou doze e a RGT com todos” (E2).

Alguns dos entrevistados aproveitaram para justificar o motivo de não terem atribuído pontuações dois ou três para algumas práticas. Neste caso, as práticas mais citadas foram o Programa de Participação nos Resultados e Remuneração Fixa, ambas da política de Cargos e Salários. Segundo os entrevistados, estas são práticas conduzidas exclusivamente pela área de Gestão de Pessoas. Não há interação, discussão e tomada de decisão com os gerentes, que se ressentem de não serem envolvidos e, ao mesmo tempo, de terem que assumir as decisões junto às suas equipes.

A partir das entrevistas, foi possível afirmar que, em linha com o apontado por Retour e Krohmer (2011), os vínculos afetivos, que se constroem nas interações cotidianas, atuam como fontes importantes na configuração das competências coletivas, uma vez que o sentimento de pertencimento, o envolvimento e o bem-estar faz com que as pessoas se mobilizem e se responsabilizem por objetivos compartilhados.

5.1.3.2 Ambiente de Cooperação

No quadro 17, estão disponíveis as pontuações dadas pelos oito entrevistados para as práticas de Gestão de Pessoas em relação a ambiente de cooperação.

Quadro 17 - Práticas X Ambiente de Cooperação

Práticas de GP	Entrevistados								MÉDIA
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Recrutamento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Painéis de Seleção	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,6
Trilha de Crescimento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Mapeamento de Competências	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,3
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Diálogo Ilustrado	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,1
Escola de Líderes	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,9
Coaching	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Pesquisa de Clima	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Remuneração Fixa	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Programa de Participação nos Resultados	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Reunião Gerencial Trimestral (RGT)	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,1
Canais de Comunicação	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fonte: A autora (2014).

Em relação à presença de ambiente de cooperação foram identificadas as práticas: Painéis de Seleção, Diálogo Ilustrado, Escola de Líderes e Reunião Gerencial Trimestral.

Ao justificarem suas respostas sobre os Painéis de Seleção, as questões de colaboração e da responsabilidade compartilhada assume a maioria das respostas.

“Viramos todos responsáveis pelo sucesso daquele novo profissional, pois todos o escolheram” (E8).

“Acabamos também entendendo melhor a área do outro. Então, quando surge uma dificuldade, conseguimos ser mais empáticos e achar uma forma que atenda as necessidades dos dois lados” (E9).

Com relação ao Diálogo Ilustrado, as respostas não se diferenciam das obtidas quando dos questionamentos sobre ambiente de interação. As respostas ressaltam o fato de a metodologia favorecer estes elementos.

“É um jogo de ganha-ganha. Todos têm que ajudar e trabalhar com o mesmo direcionamento para que o grupo tenha sucesso. E é assim que é a nossa vida real mesmo” (E7).

A Escola de Líderes novamente reforçou a relevância da praça de aprendizagem. Segundo os gerentes, através da metodologia, os colegas são convidados a compartilhar problemas reais do seu dia a dia vinculado aos temas que estão sendo discutidos. Os demais participantes contribuem com reflexões, sugestões e recomendações para que aquele problema seja resolvido. Eles destacaram que o ponto-chave é o plano de ação que é traçado e acompanhado no próximo módulo e que, muitas vezes, envolve a participação de muitos dos que ali estão e que contribuiram na construção do próprio plano.

“Através da interação que a Escola de Líderes gera, ao longo do tempo, nós vamos construindo também a cooperação. Hoje consigo ter um nível de produção conjunta com colegas que eu nunca tinha falado ” (E1).

Com relação à Reunião Gerencial Trimestral, também foi identificado o ambiente de cooperação, mas sem a unanimidade do ambiente de interação.

“A interação acontece, mas a cooperação lá fica comprometida. É uma reunião com muita gente, o que, algumas vezes, acaba intimidando o pessoal de se manifestar ” (E7).

“Neste fórum, a cooperação fica condicionada às atividades da reunião. Se a reunião é mais expositiva, perde isso. Se as atividades são mais provocativas, ajuda” (E2).

Alguns dos entrevistados aproveitaram para justificar o motivo de não terem atribuído pontuações dois ou três para algumas práticas. Novamente a Prática de Participação nos Resultados e Remuneração Fixa foi contestada.

“Temos situações reais para tratar nestas práticas, mas é a caixa-preta do RH” (E2).

A partir das entrevistas, foi possível afirmar que a busca de colaboração e ação conjunta são elementos fundamentais para que haja a percepção de ambiente de cooperação. Para Le Boterf (2003), a cooperação refere-se à relação baseada na colaboração entre as pessoas, no sentido de alcançarem objetivos comuns. Percebe-se que nas práticas mencionadas, além do trabalho conjunto, há comprometimento dos envolvidos uns com os outros e também com os objetivos compartilhados.

5.1.3.3 Coordenação de Competências

No quadro 18 estão disponíveis as pontuações dadas pelos oito entrevistados para as práticas de Gestão de Pessoas em relação à coordenação de competências.

Quadro 18 - Práticas X Coordenação de Competências

Práticas de GP	Entrevistados								MÉDIA
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	
Recrutamento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Painéis de Seleção	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	2,8
Trilha de Crescimento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Mapeamento de Competências	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Diálogo Ilustrado	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,4
Escola de Líderes	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,6
Coaching	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Pesquisa de Clima	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Remuneração Fixa	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Programa de Participação nos Resultados	1,0	3,0	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0
Reunião Gerencial Trimestral (RGT)	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,5
Canais de Comunicação	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fonte: A autora (2014).

Em relação à presença de coordenação de competências, foram identificadas as práticas: Painéis de Seleção, Diálogo Ilustrado, Escola de Líderes e Reunião Gerencial Trimestral.

Com relação a Painéis de Seleção, os gerentes citaram que, nesta prática, há uma complementaridade de papéis entre os envolvidos, o que, em conjunto, gera um produto diferente do que de forma isolada.

“Nestes momentos cada um assume um papel diferente, um de líder, outro de cliente ou de fornecedor, o RH com o olhar de adaptação aos valores e à cultura. É um trabalho bonito, em sincronia” (E3).

“Cada um usa a sua formação e experiência para fazer a sua avaliação e no final discutimos e consideramos todas as visões para tomar a melhor decisão para a empresa” (E7).

Com relação ao Diálogo Ilustrado, apesar da alta pontuação, muitos dos entrevistados não conseguiram justificar e exemplificar o motivo de suas respostas. Apenas dois o fizeram. Um dos entrevistados chegou a dizer que “sente” que há, mas que não consegue “explicar”, ou seja, traduzir em palavras. Este fato foi um ponto marcante dos achados deste estudo, pois aborda uma manifestação daquilo que é tácito e não explícito. Ao resgatar a literatura, a definição de Guilhon e Trépo (2000) aponta que competências coletivas são um conjunto de conhecimentos (aprendidos e formalizados) e de saberes (tácitos e explícitos) envolvidos em um processo de produção em uma ação em uma organização. Michaux (2003), da mesma forma, afirmou que competências coletivas são saberes e saber-fazer tácito (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou construir soluções conjuntas.

A Escola de Líderes, por outro lado, é vista como a prática onde a coordenação de competências é mais visível. Novamente a praça de aprendizagem assume o papel central dos exemplos e justificativas apresentadas. Os gerentes relatam que, quando os problemas dos colegas são apresentados, cada um contribui considerando o seu repertório pessoal, que leva em conta formação, experiências e possibilidade de contribuição vinculada a suas atividades na organização. Para eles, os planos de ação representam a formalização quanto à forma pela qual a complementaridade de competências será articulada para que o objetivo final seja alcançado.

Os entrevistados concordaram que a Reunião Gerencial Trimestral é uma prática onde há a coordenação de competências, no entanto, novamente, a questão da presença de um número muito grande de participantes atua como fator inibidor. O fato de os gerentes sentirem que o número de participantes ou a audiência influencia na abertura para que exista cooperação e, neste caso, coordenação de competências, é um ponto interessante que em estudo futuro poderia ser melhor explorado.

Alguns dos entrevistados aproveitaram para justificar o motivo de não terem atribuído pontuações dois ou três para algumas práticas. A prática que teve mais de um comentário neste sentido foi o Plano de Desenvolvimento Individual. Nas duas citações em questão, esta

foi apontada como uma prática que, teoricamente, tem um grande potencial para coordenação de competências, mas que na organização não possui este viés. A conotação atribuída pelos entrevistados é a de que um gerente poderia atuar como desenvolvedor de outro em competências que fossem oportunidades de um e fortalezas de outro. Um dos entrevistados mencionou que a implantação de uma prática de *mentoring* poderia institucionalizar esta coordenação de competências.

Os pontos que foram observados são convergentes com o apontado por Le Boterf (2003), que trouxe a noção de caráter de complementaridade, de modo que os indivíduos integrem suas competências aos conhecimentos produtivos de um grupo, que corresponde à promoção de competências e saberes comuns que garantam o fazer comum.

Os comentários dos entrevistados também corroboram o que foi apontado por Retour e Krohmer (2011), que as competências individuais possuem um papel importante para a formação das competências coletivas, uma vez que o desenvolvimento das competências individuais fortalece o desenvolvimento das coletivas.

No entanto, Colin e Grasser (2011) afirmaram que a heterogeneidade do grupo é um fator que influi na coordenação de competências. Neste sentido, este estudo aponta que a heterogeneidade só atua como um fator relevante para a configuração de competências coletivas se este grupo encontra espaço e ambiente para que esta coordenação aconteça, para que a complementariedade ache condições de acontecer de fato.

5.1.4 Considerações para o estudo

Para iniciar esta seção, é importante destacar que houve convergência entre as práticas que foram identificadas na etapa realizada com o grupo focal (profissionais de Gestão de Pessoas) e a que foi nas entrevistas com os gerentes da organização. As práticas identificadas como relevantes para configuração de competências coletivas em ambas as etapas foram as mesmas. Em algumas práticas houve uma pequena divergência em relação à intensidade atribuída, mas esta não foi significativa, pois, nesses casos, oscilou apenas um ponto para mais ou para menos. Esta constatação se torna relevante na perspectiva que denota um entendimento por parte dos profissionais de Gestão de Pessoas do que é vivenciado pelo nível gerencial e, desta forma, permite que ações sejam tomadas no sentido de potencializar ou redirecionar para que estas favoreçam a configuração de competências coletivas. Além disso, também se torna relevante na medida em que confirma as respostas dadas pelos gerentes. Considerando o resultado obtido para a identificação final das práticas que serão

detalhadas a seguir, foram utilizados os dados obtidos através das médias geradas na etapa de entrevistas.

Para identificar a relação entre as fontes de competências coletivas e as práticas avaliadas, utilizou-se a Matriz de Relações do Tipo L (MOURA, 1994), que estimula o pensamento multidimensional através da investigação das relações entre dois conjuntos de dados, apontando a existência ou não desta relação e a sua intensidade. Cada símbolo representa, numericamente, o tipo de relação existente, conforme O quadro 19. O intervalo de pontuação que define o que é uma relação fraca, média ou forte foi definido considerando uma distribuição linear de pontos nestas três definições.

Quadro 19 - Adaptação da pontuação da Matriz de Relações: práticas e fontes

Símbolo	Relação
●	Forte relação (2,4 a 3,0 pontos)
○	Média Relação (1,7 a 2,3 pontos)
△	Fraca relação (1,0 a 1,7 pontos)

Fonte: Adaptado de Moura (1994).

A matriz está detalhada no quadro 20, e as práticas que possuem forte relação com as fontes de manifestação são aquelas identificadas como promissoras para este estudo.

Quadro 20 - Adaptação da Matriz de Relações: fontes e práticas

Práticas de GP \ Fontes	Ambiente de Interação	Ambiente de Cooperação	Coordenação de Competências	Pontuação Final
Recrutamento	△	△	△	△
Painéis de Seleção	●	●	●	●
Trilha de Crescimento	△	△	△	△
Mapeamento de Competências	△	△	△	△
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	△	△	△	△
Diálogo Ilustrado	●	○	●	●
Escola de Líderes	●	●	●	●
Coaching	△	△	△	△
Pesquisa de Clima	△	△	△	△
Remuneração Fixa	△	△	△	△
Programa de Participação nos Resultados	△	△	○	△
Reunião Gerencial Trimestral (RGT)	●	○	●	●
Canais de Comunicação	△	△	△	△

Fonte: A autora (2014).

Como é possível perceber, as práticas consideradas promissoras para este estudo foram os Painéis de Seleção, o Diálogo Ilustrado, a Escola de Líderes e a Reunião Gerencial Trimestral.

Outro ponto relevante a ser mencionado é que os gerentes foram convidados a complementar a relação de práticas que foi disponibilizada durante as entrevistas. No entanto, nenhum dos entrevistados optou por complementar o que estava disposto no roteiro.

A partir da identificação das práticas de Gestão de Pessoas que são potencialmente relevantes para este estudo, pode-se observar que essas possuem algumas características em comum. Em todas as práticas identificadas há a necessidade da reflexão individual, discussão e argumentação oral das percepções individuais e, em consequência disso, a formação de, em conjunto, uma resposta coletiva às questões que requerem soluções. Para isso, as discussões dependem de uma base de conhecimento comum envolvendo visões e linguagens compartilhadas e representam o resultado da interação entre indivíduos (WEICK, 1993; SILVA, 2013).

Como apontado na seção de fundamentação teórica deste trabalho, Pauvers e Bienfait (2011) fazem referência a algumas práticas de gestão de pessoas que contribuem para a manifestação das competências coletivas. A seguir, cada uma dessas práticas será discutida a partir da análise dos dados levantados:

(a) valorização da formação: a Escola de Líderes (prática que consolida as ações de treinamento e desenvolvimento do nível gerencial) e o Diálogo Ilustrado obtiveram alta pontuação em relação à criação de um ambiente de cooperação, interação e coordenação de competências;

(b) processo de seleção que favoreça a diversidade: foi identificada uma prática que favorece a manifestação de competências coletivas, mas com uma perspectiva diferente da apontada por esses autores, pois não está associada ao favorecimento da diversidade e, sim, à forma como os processos de seleção agregam a interação e cooperação entre os indivíduos e a formação de um único entendimento. No caso em questão, não foi identificada nenhuma prática que estimule ou favoreça a diversidade na composição das equipes;

(c) política de remuneração: nenhuma prática foi identificada como fonte para a manifestação de competências coletivas. Os autores apontaram que políticas de remuneração que favoreçam a recompensa para coletivos e não indivíduos atuam como fontes de manifestação de competências coletivas. Apesar de o programa de participação nos resultados privilegiar os resultados organizacionais e não os resultados individuais, não há a percepção dos profissionais de Gestão de Pessoas que participaram do grupo focal, nem dos

entrevistados, de que nesta prática haja ambiente de interação, cooperação ou coordenação de competências;

d) política de comunicação interna: uma prática de Comunicação Interna, a Reunião Gerencial Trimestral foi identificada como uma potencial fonte de manifestação de competências coletivas.

O processo de gestão de desempenho (que engloba as práticas associadas a mapeamento de competências comportamentais e plano de desenvolvimento individual) não demonstra estimular aspectos como cooperação, compartilhamento de conhecimento e estímulo ao ensino do saber-fazer como sugerem Retour e Krohmer (2011).

Silva (2013) afirma que práticas de participação, desenvolvimento, relacionamento, comunicação, reconhecimento, incentivos e avaliação de desempenho são potencialmente promissoras para a configuração de competências coletivas. Traçando um paralelo com os achados deste estudo, pode-se afirmar que a prática de Painel de Seleção corresponde a uma prática de participação no conceito proposto pela autora. As práticas de Diálogo Ilustrado e Escola de Líderes se referem a práticas de Desenvolvimento e, ao mesmo tempo, de relacionamento, pois, além dos elementos constitutivos das práticas de desenvolvimento, apresentam premissas como o respeito e a atenção a partir de eventos e ações de interação (DEMO e NUNES, 2012; SILVA, 2013). E a prática de Reunião Gerencial Trimestral se refere a uma prática de Comunicação. Sendo assim, também é possível afirmar que, neste estudo, nenhuma prática formal de reconhecimento, incentivos e avaliação de desempenho foi identificada como promissora para a configuração de competências coletivas.

Considerando que uma série de comentários foram trazidos pelos entrevistados durante as entrevistas com relação às práticas não identificadas, algumas observações pertinentes serão feitas neste momento. Com relação a práticas de reconhecimento, que se referem ao modo como ocorrem os elogios e os destaques no que diz respeito aos desempenhos e à forma como ocorre o *feedback* (SILVA, 2013), cabe destacar que a organização não detalhou formalmente em seus documentos nenhuma prática que possa ser assim definida. Adicionalmente a isso, retoma-se que, quando convidados a acrescentar a existência de práticas que não constavam no roteiro de entrevistas, nada foi mencionado. Com relação a práticas de incentivo, que se referem aos planos de carreira, bônus, prêmios e demais atividades que recompensem pelo desempenho esperado (DEMO; NUNES, 2012), estas, apesar de serem práticas formais da organização (através do que a empresa chama de remuneração fixa e programa de participação nos resultados), foram contestadas em termos de ambiente de interação, cooperação e coordenação de competências. Em síntese, a percepção

dos gerentes é que são práticas pelas quais este nível funcional apenas operacionaliza as decisões da área de gestão de pessoas. Segundo eles, não há discussões, trocas de ideias ou oportunidades para que o nível gerencial possa construir conjuntamente o modelo ou o acompanhamento desta prática. Para representar esta percepção, um dos entrevistados fez uma analogia com “caixa-preta”.

Por fim, a prática de avaliação de desempenho apontada por Silva (2013) também não foi identificada como uma prática que favorece a manifestação de competências coletivas. No entanto, neste ponto, fazem-se necessárias algumas ponderações. Primeiramente, é válida a retomada da definição constitutiva da prática:

“proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento” (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Apesar de, em alguns casos, representar uma forma de desdobramento dos objetivos estratégicos, ela tangibiliza a forma como cada indivíduo desempenha em termos de entregas e comportamento (LIMONGI-FRANÇA, 2008). Brandão e Guimarães (2001) afirmam que as organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. No entanto, Pires (2010) aponta que, no Brasil, a gestão do desempenho tem sido vista mais como instrumento de natureza remuneratória do que associada ao desempenho da instituição, sendo, assim, basicamente individual. Com base nisso, é possível sugerir que, atualmente, nas organizações brasileiras, apesar de algumas organizações adotarem metodologias coletivas, a avaliação de desempenho corresponde a uma prática prioritariamente individual. Essa discussão se faz relevante no sentido de que avaliação de desempenho é, sem dúvida, uma prática de gestão de pessoas (DUTRA, 2008; DEMO, 2008; DEMO *et al.*, 2011; LIMONGI-FRANÇA, 2008), mas que, para que seja considerada como uma prática potencial para manifestação de competências coletivas, exige uma avaliação detalhada da forma como isso é aplicado em cada empresa.

Finalizando, outro ponto de destaque durante as entrevistas foi a percepção e manifestação dos participantes em relação à inconstância de algumas práticas. Mapeamento de competências, por exemplo, foi uma prática que diversos participantes, ao avaliarem,

manifestavam ser uma prática que já teve algumas edições, mas que carece de regularidade. Referem-se ao atendimento de uma periodicidade pré-definida. Um dos participantes, para ilustrar, citou que é uma prática que ocorre por “espasmos”. Outra prática com um entendimento similar foi a pesquisa de clima. Buscando um referencial teórico para trazer luz a este ponto, não foi localizada uma fundamentação que auxiliasse no entendimento das características das práticas organizacionais. No entanto, sem prejuízo nenhum ao entendimento, foi localizado um embasamento em relação a rotinas organizacionais que possuem um entendimento semelhante ao de ações (que são o desdobramento das práticas). Segundo Feldman e Pentland (2003), rotinas são padrões repetitivos de ações coletivas e interdependentes que podem sustentar uma ou mais competências organizacionais. Com relação a características, Milagres (2011) afirmou que as rotinas são coletivas (dependente de duas ou mais pessoas) e repetitivas (realizadas com regularidade). Esse paralelo foi traçado no sentido de levantar uma hipótese de que a percepção em relação à regularidade pode afetar a percepção em relação às fontes de manifestação de competências coletivas e, sendo assim, pode representar uma possível fonte ainda não indicada na literatura.

Enfim, analisando as diferenças entre as práticas identificadas e as não identificadas, é possível perceber que as identificadas estão associadas com a formação de times para a solução de problemas, com o compartilhamento de conhecimento e o aprendizado conjunto.

Esta seção buscou identificar as práticas de gestão de pessoas que possuem condições (fontes) para que as competências coletivas se manifestem. Visando responder ao objetivo específico 3 deste estudo, a próxima seção verificará se as práticas identificadas nesta seção de fato apresentam os atributos das competências coletivas.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA FORMA COMO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS CONTRIBUEM PARA A CONFIGURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS NO NÍVEL GERENCIAL

Esta seção irá verificar como as práticas identificadas na seção anterior contribuem para a configuração das competências coletivas. Essa etapa contou com três formas de coleta de dados: (a) análise documental, (b) entrevista semiestruturada e (c) observação participante. O quadro 21 apresenta as questões do roteiro que buscaram responder a este objetivo específico. Importante ressaltar que, no início de todas as entrevistas, foram dedicados de 15 (quinze) a 20 (vinte) minutos para uma breve explicação dos conceitos envolvidos neste momento.

Quadro 21 - Questões 4 e 5 do roteiro de entrevistas

Questões
<p>4. A partir da sua avaliação, as práticas X, Y, Z possuem fontes capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas. Considerando estas práticas, de que forma a prática X favorece o referencial comum? Ilustre abordando situações vivenciadas, exemplos, experiências etc. E a memória coletiva? E o engajamento subjetivo? E a linguagem compartilhada?</p>
<p>5. No que o time gerencial da Vonpar se destaca? O que este time faz bem?</p>

Fonte: Roteiro de entrevista (2014).

5.2.1 Painéis de Seleção

Para esta prática, as fontes de coleta de dados foram: (1) análise documental, (2) oito entrevistas semiestruturadas e (3) observação participante de dois processos seletivos para posições de coordenação. No que se refere às observações participantes, um dos processos seletivos contou com a presença de três candidatos, e o outro, com a presença de quatro candidatos. Sendo assim, foram realizados quatro e cinco encontros, respectivamente (entrevistas individuais e reunião de fechamento do processo).

5.2.1.1 Memória Coletiva

Os painéis de seleção possuem presença marcante do atributo de memória coletiva. Há interação constante entre os gerentes envolvidos no sentido de explicar para os demais seus pontos de vista e justificar suas percepções sobre o melhor candidato para a posição e o motivo de suas escolhas. A troca de saberes técnicos e comportamentais é parte presente no processo e foi observada uma grande abertura para considerar o conhecimento, a visão do colega e, a partir disso, construir uma nova alternativa. Outro ponto importante observado é que, durante as reuniões de fechamento do processo, foram resgatados e contados casos de sucesso e insucesso (em relação a perfil e adaptação à cultura), o que permite antecipar situações-problema. Nesse sentido, percebe-se que há um aprendizado mais intenso em termos de memória coletiva quando há diferentes tempos de empresa entre os envolvidos.

5.2.1.2 Engajamento Subjetivo

Esta prática estimula que os gerentes tenham uma preocupação e um cuidado com temas que vão além de seu escopo pré-definido. Conforme relatos e observações, os gerentes sentem que esta é uma prática que tem como ganho principal o responsabilizar-se com o sucesso do negócio como um todo e não somente com a sua área de atuação. Acrescentam trazendo que há também um ganho secundário no sentido de sentirem que esta prática formaliza a relevância estratégica de seu papel e os reconhece enquanto profissionais capazes de atuarem com uma visão sistêmica do negócio.

“Você é convidado a trazer uma contribuição para o negócio como um todo e para a área do colega. Na real, para a nossa área também, pois acabamos tendo uma relação de cliente e fornecedor. Já aconteceu de um colega me chamar para desabafar que estava com problema com um colaborador que escolhemos juntos. Tentei ajudá-lo, dei sugestões e me dispus até a conversar com o cara. Isso acaba nos unindo” (E8).

Outro entrevistado contribuiu com uma definição que integra dois conceitos importantes, quando falamos de práticas de participação: autonomia e compartilhamento.

“Dá para dizer que neste processo temos uma autonomia compartilhada. Temos total liberdade de escolher o candidato que queremos, mas o sucesso e o fracasso dele é responsabilidade de todos os que escolheram” (E5).

Considerando que a prática de painéis de seleção pode ser entendida como prática de participação, essas opiniões estão convergentes com a afirmação de que essa deve promover o maior envolvimento das pessoas no processo decisório e na composição da solução compartilhada de problemas, estimulando a autonomia e a responsabilidade (RETOUR; KROHMER, 2011).

5.2.1.3 Linguagem Compartilhada

Foi observado nos painéis de seleção que o atributo de linguagem compartilhada se manifesta nas expressões verbais. Abaixo, o relato de um entrevistado e a importância da prática no processo de adaptação dele à empresa.

“Era para uma vaga bem técnica. Aquele processo me fez conhecer expressões e conceitos bem específicos deste negócio. O [...] teve muita paciência e me deu uma aula do negócio de bebidas” (E7).

No entanto, percebeu-se também a manifestação desta linguagem compartilhada através do não verbal e do uso de enunciações abreviadas a partir de um conhecimento compartilhado.

“Queria ver ela com esta paciência toda lá em cima” (O21).

“Não consegui perceber a inquietação nele” (O12).

A primeira frase citada demonstra um conhecimento compartilhado da forma como funciona a empresa em um determinado setor. No entanto, a conversa que ocorreu demonstra que estas coisas não precisaram ser trazidas literalmente. Esse conhecimento fluiu, intrinsecamente, entre as partes. A segunda frase faz menção à percepção do comportamento de um candidato em relação a um dos valores da empresa. Pode-se perceber que não foi necessário que o valor inquietação fosse definido ou discutido. Nesta situação, este já é um conhecimento implícito das partes.

Outro ponto que foi possível perceber foi a troca de olhares (como dividindo alguma informação não possível de ser verbalizada naquele momento e que não precisa ser verbalizada para gerar o entendimento) entre os gerentes durante os relatos dos candidatos, principalmente quando estes eram convidados a dizer do que gostavam e do que não gostavam em um ambiente de trabalho.

5.2.1.4 Referencial Comum

Nos painéis de seleção, também foi identificada a presença marcante do atributo de referencial comum. Conforme comentado no atributo de memória coletiva, há interação constante entre os gerentes envolvidos no sentido de explicarem para os demais seus pontos de vista e justificarem suas percepções sobre o melhor candidato para a posição e o motivo de suas escolhas. A troca de saberes técnicos e comportamentais é parte presente no processo e foi observada uma grande abertura para considerar o conhecimento e a visão do colega e, a partir disso, chegar a uma definição conjunta. Nos processos seletivos observados, não foram percebidas resistências ou desconfortos em abdicar de alguns entendimentos ou de reconsiderá-los para que houvesse uma decisão única. Outro ponto importante para ilustrar a presença deste atributo é que os envolvidos parecem possuir um eixo norteador daqueles comportamentos e perfil que fazem sentido para o universo desta organização. Parece haver predefinições que são compartilhadas e defendidas. Para exemplificar, durante as entrevistas e

observações, diversos gerentes abordaram que para o negócio de bebidas e para esta empresa os profissionais devem possuir energia e agilidade. Outros trouxeram que, para trabalhar na Vonpar, os profissionais devem ter alta capacidade de se adaptar a mudanças. Estas abordagens simbolizam a forma de olhar de um grupo (RETOUR; KROHMER, 2011).

5.2.2 Diálogo Ilustrado

Para esta prática, as fontes de coleta de dados foram: (1) análise documental, (2) oito entrevistas semiestruturadas e (3) observação participante de dois grupos de aplicação do Diálogo Ilustrado. Entre os dois grupos, 17 (dezesete) gerentes participaram destas observações.

5.2.2.1 Memória Coletiva

Este é o atributo mais presente nessa prática. Como o diálogo ilustrado tem o propósito de compartilhar e disseminar o conhecimento sobre a história da empresa, os valores e aonde a empresa quer chegar, as histórias que marcaram a trajetória da organização estão documentadas e são resgatas e contadas durante o exercício da prática. Diversos casos emblemáticos da empresa são contados pelo facilitador e complementados pelos participantes que viveram o período.

“Em 2002 o [...] prometeu que se atingíssemos a meta de venda de [...] de refri ele pintaria o cabelo de vermelho. A gurizada ficou enlouquecida para bater a meta e ver ele de cabelo vermelho. Batemos. Teve uma grande festa aqui, veio até o Leonardo cantar, e o [...] pintou o cabelo de vermelho. O pessoal enlouqueceu e de repente era praticamente toda a empresa com o cabelo vermelho” (O2).

A história desta conquista foi contada nos dois eventos observados. Além disso, quatro entrevistados trouxeram esta história como um fato que é repetitivamente contado pelos colaboradores mais antigos. Em todas as situações que este fato veio à tona, esse evento serviu para ilustrar a determinação e o perfil voltado para resultados que os profissionais na Vonpar apresentam. Importante reforçar que nenhum dos entrevistados estava na empresa em 2002, ou seja, nenhum participou do evento.

Além disso, outros fatos também foram abordados.

“(...) Isso é barbada. Na época do [...] os produtos eram entregues de carroça” (O10).

“Quando houve a enchente em Blumenau, a empresa inteira se mobilizou. Foram doadas roupas, comida, até geladeira. A empresa doou muitos produtos” (E2).

“Na prática, inquietação aqui na Vonpar sempre significou que a gente não se contenta com pouco. Que nós não queremos ser os maiores, mas sim os melhores” (O9).

É possível perceber, tanto nas entrevistas quanto nas observações, uma forte carga de emoção e orgulho por histórias passadas e que elas são resgatadas no sentido de gerar reflexões para decisões do presente e do futuro.

Além disso, diversos outros exemplos foram trazidos no sentido de demonstrar o aprendizado gerado no convívio de uns com os outros.

“É uma aula prática da cultura da Vonpar, do que dá certo, dá errado aqui. Da forma como as coisas funcionam no negócio também. É uma forma de encurtar os caminhos” (E3).

5.2.2.2 Engajamento Subjetivo

Constata-se que a carga emocional gerada pela prática é o grande propulsor do engajamento subjetivo. Percebe-se um contágio emocional entre os participantes e a transformação desse sentido em vontade de gerar melhores resultados para a organização como um todo.

“Estou saindo daqui cheio de energia, querendo fazer acontecer e com mais orgulho ainda desta empresa” (O7).

“Ouvindo o que ele contou, pensei que a história da Vonpar é de muita luta e determinação. Me fez lembrar das histórias que os meus pais contam de quando eles vieram para Porto Alegre, o quanto lutaram para que eu e os meus irmãos pudéssemos ter o que tivemos” (O19).

O livro que a Vonpar lançou e distribuiu para todos os colaboradores no aniversário de 60 anos da empresa também ressalta este orgulho e alguns dos principais valores da organização (inquietação e respeito às pessoas). Na folha de rosto há a seguinte frase do fundador:

Na atividade empresarial, o importante é ser determinado, perseguir aquilo que se deseja e, sobretudo, propiciar condições para que as pessoas realizem seus projetos e alcancem seus objetivos com satisfação e não por obrigação. Com esse princípio, construí minha empresa, respeitando aqueles que comigo trabalharam e lutaram (TORRESINI, 2009).

Em outra contribuição que merece destaque, um dos entrevistados traz uma reflexão do seu papel como líder através do exercício desta prática.

“Sempre, quando temos rodadas do diálogo, saio de lá pensando: que baita responsabilidade eu tenho! Saio muito impactado mesmo, e fico pensando: como vou fazer minha equipe sentir o que estou sentindo agora? Como vou conseguir movimentar essa galera para ter tanta energia como eu tenho para batermos nossas metas? Na última reunião até cutuquei o RH e os meus colegas com isso. Se eu não vou dormir, então vamos ter uma insônia em conjunto” (E4).

5.2.2.3 Linguagem Compartilhada

Nessa prática, observou-se que a linguagem compartilhada se manifesta através do verbal, das expressões que fazem parte do dia a dia do nível gerencial e do conteúdo emocional. Em determinados momentos da prática, os profissionais se emocionaram, trouxeram suas histórias na empresa, em outras empresas e, inclusive, experiências pessoais, o que gerou uma comoção coletiva. Houve uma marcante presença de troca de olhares, casos “lembrados” com meias palavras e sorrisos.

5.2.2.4 Referencial Comum

Nas observações e nas entrevistas realizadas, não foi possível visualizar com clareza a presença deste atributo. O que foi observado é que a prática foi constituída com base nos marcos históricos da Vonpar e que a interação acontece a partir desta referência. A cooperação se manifesta para que o grupo tenha sucesso no jogo, assim como a coordenação de competências. Sendo assim, o confronto dos saberes acontece em relação à trajetória da empresa e como isso determina as escolhas feitas na organização até os dias de hoje. No entanto, quando questionados, os entrevistados tiveram dificuldades em apresentar vivências que exemplificassem a manifestação deste atributo que não os vinculados aos fatos passados. Sendo assim, percebem-se algumas limitações para exemplificar de que forma esse atributo se manifesta nessa prática.

5.2.3 Escola de Líderes

Para esta prática, as fontes de coleta de dados foram: (1) análise documental, (2) oito entrevistas semiestruturadas e (3) observação participante de dois eventos de quatro horas

cada. No que se refere às observações participantes, o primeiro evento contou com a presença de 12 gerentes. O segundo, com a presença de 15 gerentes.

5.2.3.1 Memória Coletiva

Esta prática possui presença importante do atributo de memória coletiva. Como a metodologia é construída através da apresentação de problemas reais que requerem solução e espera-se que o próprio grupo tenha o repertório para construir e executar os planos de ação gerados, há interação constante entre os gerentes envolvidos no sentido de expor suas experiências, opiniões e contribuições. A troca de saberes técnicos e comportamentais é parte presente no processo e foi observada uma grande abertura para considerar o conhecimento e visão do colega. Outro ponto importante que foi observado é que, novamente, surgem os relatos de casos de sucesso e insucesso, do que funciona e do que não funciona no ambiente da Vonpar.

“Já tentamos implantar isso outras duas vezes. Pode até ser que tenha ganhos, mas temos que lembrar por que optamos por não continuar. A Vonpar sempre acreditou que o atendimento é uma fortaleza” (O9).

5.2.3.2 Engajamento Subjetivo

Considerando que a metodologia é construída através da apresentação de problemas reais que requerem solução e espera-se que o próprio grupo tenha o repertório para construir o plano de ação, as ações que saem deste fórum são definições conjuntas e compartilhadas.

“Quando um compartilha um problema, acaba virando um problema de todos” (E4).

“O interessante é que saímos da praça e estes viram situações que vieram do nosso dia a dia. Voltamos a falar neles muitas vezes” (E7).

“Lá a gente é parte de algo maior e deixa um pouco de lado o papel de bombeiro” (E6).

Além disso, os gerentes entendem que a continuidade do programa está atrelada a participação, mas também a geração de retorno para a empresa. Um entrevistado trouxe claramente esta percepção ao afirmar: *“Até 2012 não tínhamos espaço para o nosso desenvolvimento, é uma grande conquista dos últimos anos. Por isso não falto e participo bastante. Vai que acham que não está valendo a pena”*.

5.2.3.3 Linguagem Compartilhada

Como a prática está construída com base na discussão de problemas reais, os profissionais assumem um dialeto próprio inerente ao negócio. Além disso, também usam expressões que falam das características e da cultura da organização.

“Meu *share de atenção* para este assunto é nenhum” (O14).

“(...) Esse aí não vai *carburar*” (O2).

“O [...] também faz parte da equipe dos *retornáveis*” (O11).

“Vonpar: sempre presente, sempre surpreendente” (O3).

Share de atenção faz referência a um dos principais indicadores do negócio (*market share*) e à intensidade de atenção a um determinado assunto. O termo “*carburar*” faz menção à possibilidade de entrega de determinado profissional. Os “*retornáveis*” se referem aos profissionais que saíram e voltaram para a organização. O *slogan* “*Vonpar sempre presente, sempre surpreendente*” foi usado em 2010 para uma campanha interna sobre valores e atualmente é utilizado para manifestar reações (positivas e negativas) em relação a mudanças organizacionais.

5.2.3.4 Referencial Comum

Como a metodologia é construída através da apresentação de problemas reais que requerem solução e espera-se que o próprio grupo tenha o repertório para construir o plano de ação, há interação constante entre os gerentes envolvidos no sentido de expor suas experiências, opiniões e contribuições. A troca de saberes técnicos e comportamentais é parte presente no processo e foi observada uma grande abertura para considerar o conhecimento e a visão do colega.

Além disso, os entrevistados reforçaram os ganhos obtidos com a implantação desta prática em 2012.

“A Escola de Líderes é hoje o lugar que temos para compartilhar os problemas com pessoas que vivem as mesmas coisas que nós. Se algo me deixa incomodado, não é com a minha equipe que eu vou desabafar. Na maioria das vezes, nem com o meu chefe. Lá eu ponho para fora. Aí alguns dizem que estão tão incomodados quanto eu e os que não estão acabam trazendo coisas que eu não tinha me dado conta. Tem vantagens técnicas, mas também tem o de nos sentirmos parte de uma equipe onde não somos os chefes” (E7).

5.2.4 Reunião Gerencial Trimestral

Para esta prática, as fontes de coleta de dados foram: (1) análise documental, (2) oito entrevistas semiestruturadas e (3) observação participante de uma reunião que ocorreu em abril de 2014. Estavam presentes os gerentes da organização, os Diretores e o Presidente.

5.2.4.1 Memória Coletiva

Pelos relatos das entrevistas, pode-se observar que os gerentes consideram que este é um espaço importante para que eles tenham a compreensão das principais estratégias e metas da empresa, recebam informações relevantes, construam soluções conjuntamente e alinhem a forma como os principais temas serão desdobrados para as equipes.

No entanto, durante a observação, percebeu-se uma abertura relativa para que ideias, sugestões e reclamações (SILVA, 2013) sejam colocadas e as proposições, discutidas. No evento observado, a questão da construção a partir dos confrontos de saberes individuais não foi percebida.

Independentemente disso, foi constatado que a RGT atua como prática de propagação de histórias e aprendizados passados. As áreas, ao apresentarem seus resultados e propostas, frequentemente retomam experiências e vivências com o objetivo de dar significado ao que está sendo proposto. Enfim, apesar de este momento ter seu foco de olhar para o presente e futuro, as experiências vividas são constantemente retomadas.

5.2.4.2 Engajamento Subjetivo

Através da observação e das entrevistas, foi possível constatar que esta reunião possui um caráter informativo e, eventualmente, alguma atividade que gere reflexões, discussões e busca conjunta de soluções. No entanto, ela possui foco em disseminar e conscientizar para objetivos e prioridades.

“Como a última RGT teve o foco em ressaltar a importância de alavancarmos receita, eu saí de lá focado em estimular a minha equipe para achar novas oportunidades, mesmo que de centavo” (E6).

5.2.4.3 Linguagem Compartilhada

Os entrevistados demonstraram que a linguagem utilizada nestas reuniões é a linguagem própria do negócio e da cultura.

O que foi percebido na observação é que, nesta prática, a linguagem basicamente se concentra no verbal. Um dos entrevistados afirmou que durante a prática fica “um receio no ar” e que isso leva os gerentes a ficarem mais contidos. Algumas falas das entrevistas traduzem esta questão do receio, trazendo outros elementos como intimidação, adequação e receio de exposição. Estes fatos podem acabar inibindo a manifestação do não verbal.

5.2.4.4 Referencial Comum

Na observação realizada, não foi possível evidenciar a comparação entre experiências e representações dos envolvidos, ou algum produto que fosse gerado a partir de um trabalho de elaboração coletiva. Este ponto trouxe luz à questão de por que, durante as entrevistas, os participantes apresentaram dificuldade em trazer exemplos e vivências que explicassem ou exemplificassem sua indicação. Uma possível explicação para isso é o que foi trazido anteriormente, de que há elementos como receio e necessidade de adequação. Os possíveis motivos trazidos para justificar o fato foram o número de pessoas presentes na reunião e o formato que não estimula a participação.

5.2.5 Considerações para o estudo

A partir da análise dos atributos descritos, pode-se sugerir que as práticas Painéis de Seleção e Escola de Líderes apresentam uma forte relação com os quatro atributos de competências coletivas, e as práticas de Diálogo Ilustrado e Reunião Gerencial Trimestral apresentam relações de diferentes intensidades para com cada um dos quatro atributos.

No entanto, antes de iniciar a discussão sobre a relação das práticas e atributos, é necessário mencionar a primeira constatação relevante deste capítulo: a necessidade de diferenciar fontes de manifestação de competências coletivas e atributos das competências coletivas (como mencionado na seção de referencial teórico, nem todos os autores apresentam e reconhecem esta distinção). As fontes atuam como pré-requisitos, elementos essenciais para que as competências coletivas se manifestem e os atributos se configurem. No entanto, como foi possível constatar, a existência das fontes não significa a forte presença dos quatro

atributos das competências coletivas.

Para representar a relação entre os atributos das competências coletivas e as práticas identificadas, novamente utilizou-se a Matriz de Relações do Tipo L (MOURA, 1994). Neste caso, considerando que os dados coletados eram qualitativos, relação foi estabelecida a partir da interpretação da pesquisadora sobre o conteúdo coletado. A matriz está detalhada no quadro 24.

Quadro 22 - Adaptação da pontuação da Matriz de Relações: práticas e atributos

Símbolo	Relação
●	Forte relação
○	Média Relação
△	Fraca relação

Fonte: Adaptado de Moura (1994).

Quadro 23 - Adaptação da Matriz de Relações: práticas e atributos

Atributos \ Práticas de GP	Memória Coletiva	Linguagem Compartilhada	Engajamento Subjetivo	Referencial Comum
Painéis de Seleção	●	●	●	●
Diálogo Ilustrado	●	●	●	○
Escola de Líderes	●	●	●	●
Reunião Gerencial Trimestral	○	○	●	△

Fonte: Adaptado de Moura (1994).

Silva (2013) afirmou que todas as práticas de gestão de pessoas (por sua essência) apresentam relação com os quatro atributos de competências coletivas. O terceiro objetivo específico deste trabalho se propôs a fazer uma análise destas relações para as práticas identificadas no segundo objetivo específico deste estudo.

A prática de Painéis de Seleção possui como premissa o envolvimento e a participação dos gerentes no processo decisório e na busca compartilhada de soluções e através de referenciais adaptados ao negócio e à cultura da organização. Além disso, demonstra a presença e o estímulo à manifestação de uma linguagem que não se limita àquilo que é dito claramente. Portanto, pode-se entender que a relação com os quatro atributos utilizados neste estudo é forte.

O Diálogo Ilustrado é uma prática que estimula intensamente o conhecimento da empresa, de casos de sucesso e insucesso e da sua identidade. Possui um alto poder de influenciar o engajamento subjetivo através da geração de orgulho pela instituição e onde também está muito presente o atributo de linguagem compartilhada. Portanto, pode-se

constatar que há uma forte relação com os atributos de memória coletiva, engajamento subjetivo e linguagem compartilhada. No entanto, a prática estimula em menor intensidade (média relação) a formação e manifestação de um referencial comum entre os participantes.

A prática da Escola de Líderes atua como espaço para a aprendizagem, produção e compartilhamento de conhecimento. É considerada nesta prática a elaboração de planos de ação construídos conjuntamente, que articulam o desenvolvimento dos colaboradores com modos de atender a estratégia do negócio. Portanto, pode-se perceber que há uma forte relação desta prática com os quatro atributos analisados.

A prática de Reunião Gerencial Trimestral demonstra ser uma fonte propulsora de entendimento dos objetivos e propósitos que geram motivo para ação, pois atua como uma oportunidade de compartilhamento de informações e diminuição dos ruídos. No entanto, apresenta limitações quanto à possibilidade de confronto de saberes e de serem trazidas ideias, sugestões e ponderações. Portanto, pode-se entender que a relação desta prática com o atributo de engajamento subjetivo é forte, mas, com relação aos atributos de memória coletiva e linguagem compartilhada, é mediana, uma vez que estes atributos são pouco explorados nesta prática. No entanto, em relação ao atributo de referencial comum, pode-se entender que a relação é fraca. Durante as entrevistas ou observações, foi verificada de forma superficial a comparação entre experiências e representações dos envolvidos e o trabalho de elaboração coletiva, por se tratar de um fórum com propósito de transmissão de informações.

Além disso, com o objetivo de contribuir teoricamente nos estudos sobre competências coletivas, esta pesquisa traz algumas provocações que são entendidas como pertinentes.

Com relação ao atributo de Memória Coletiva, foi observado que a formação das equipes é um ponto essencial para a identificação deste atributo. Autores como Pauvers e Bienfait (2011) e Retour e Krohmer (2011) ressaltaram que, para a manifestação de competências coletivas, a heterogeneidade e a diversidade na composição dos grupos são fatores importantes. No entanto, este estudo aponta que a diversidade não somente em termos de formação, experiências e perfil é importante, mas também o é em relação ao tempo de empresa. Este atributo carrega uma carga de aprendizado a partir do que já foi vivido e experimentado. Histórias contadas ao longo dos anos se propagam, no entanto os testemunhos de vivências reais trazem um conteúdo emocional que interfere na manifestação de outros atributos como o engajamento subjetivo. Neste mesmo sentido, Colin e Grasser (2011) afirmam que a renovação regular dos membros de um coletivo significa, ao mesmo tempo, uma perda de competências coletivas e também uma oportunidade de regeneração destas. Ainda com relação à Memória Coletiva, levanta-se uma hipótese de que este atributo pode ter um estímulo

diferente a partir da cultura de cada empresa. A Vonpar demonstra ser uma empresa com grande orgulho da sua história, do que a trouxe até aqui (inclusive sendo “orgulho pela Vonpar” um comportamento de avaliação dos líderes). No entanto, é possível que em outras culturas isso não seja tão exaltado e, por consequência, não seja um atributo tão presente.

Mediante a análise dos dados coletados, observou-se que o atributo de engajamento subjetivo poderia, para maior clareza do propósito, incluir na sua definição a presença de uma expressão que traduza a necessidade da geração de um conteúdo emocional a ele associado. Segundo Macey e Schneider (2008), o engajamento é caracterizado por sentimentos de paixão, energia, entusiasmo e orgulho. A partir deste estudo, entende-se que falar de mobilização das pessoas (RETOUR; KROHMER, 2011) é de fato essencial, no entanto, não expressa a complexidade dos sentimentos que também são inerentes a este conceito.

Também foi observado que o atributo de linguagem compartilhada possui características que não estão relacionados às práticas de gestão de pessoas individualmente. Pode-se perceber que há um vocabulário comum utilizado, que permite uma comunicação através de gestos, olhares e poucas palavras. No entanto, o que foi observado é que este vocabulário está associado a um funcionamento próprio do mercado de bebidas e alimentos e, à cultura da empresa. Ou seja, não está associado e nem é diferenciado em cada uma das práticas individualmente.

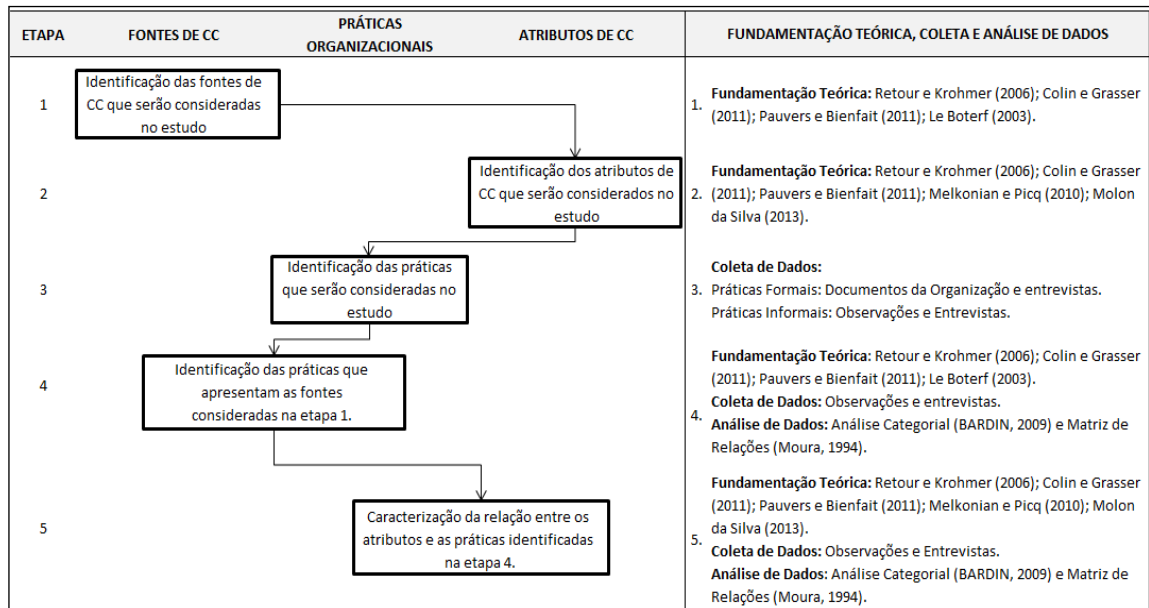
Outra constatação importante deste estudo é que as práticas de gestão de pessoas influenciam, simultaneamente, diversos atributos e não somente um deles. Bonotto e Bitencourt (2006) afirmaram que a inter-relação entre os elementos das competências coletivas não permitem uma separação desses elementos. Sendo assim, práticas voltadas para o estímulo ao compartilhamento de conhecimento (tácito e explícito), aprendizagem e a colaboração, assim como práticas que propiciem o entendimento de que o todo é maior que a soma das partes, são fontes promissoras de manifestação de competências coletivas e, por consequência, de resultados organizacionais superiores.

5.3 PROPOSTA DE UMA ABORDAGEM PARA O ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS A PARTIR DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A seção anterior (5.2) buscou analisar se as práticas identificadas na seção 5.1 de fato apresentam os atributos das competências coletivas e, a partir disso, verificar de que forma essas contribuem para a configuração de competências coletivas. Nesta seção, com o objetivo de contribuir com estudos futuros, foi proposta uma abordagem de investigação de

competências coletivas a partir de práticas organizacionais, conforme a figura 10. Para a construção dessa proposta, adotou-se como base a trajetória percorrida neste estudo (desde sua fundamentação teórica, passando pela metodologia adotada e por resultados abordados nas duas primeiras seções deste capítulo). Adicionalmente, esta seção também representa, com o uso da figura 10, um apanhado da investigação realizada neste estudo.

Figura 10 - Abordagem para o estudo de competências coletivas a partir de práticas organizacionais



Fonte: A autora (2014).

A primeira etapa proposta na Figura 10 corresponde ao entendimento dos conceitos de fontes para a manifestação de competências coletivas (elementos estruturais, constitutivos que podem ser vinculados às pessoas ou às organizações e que, se presentes, contribuem para a manifestação de competências coletivas, ou, se ausente, a inibem). Para isso, sugere-se uma extensa revisão teórica (RETOUR; KROHMER, 2011; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; COLIN; GRASSER, 2011). A partir do estudo da teoria, o pesquisador deve esclarecer quais as escolhas teóricas que serão feitas para a sequência do estudo, assim identificando as fontes a serem consideradas na pesquisa.

A segunda etapa corresponde ao entendimento dos atributos das competências coletivas (características, elementos que, se identificados, confirmam a existência de competências coletivas). Para isso, sugere-se uma extensa revisão teórica (RETOUR; KROHMER, 2011; COLIN; GRASSER, 2011; PAUVERS; BIENFAIT, 2011; MELKONIAN; PICQ, 2010; SILVA, 2013). Com o entendimento teórico, o pesquisador deve esclarecer quais as escolhas que serão feitas para a sequência do estudo, assim identificando

quais serão os atributos utilizados na pesquisa.

A terceira etapa corresponde ao entendimento das práticas do(s) caso(s) estudado(s). Para isto, é necessário que sejam utilizadas fontes de coleta de dados. No entanto, antes de definir as fontes de coleta, o pesquisador deve delimitar se o estudo irá considerar práticas formais, informais ou ambas. Se o objeto de estudo forem práticas formais, é sugerida a utilização de análise documental, entrevistas e observação. Se o objeto do estudo forem práticas informais, é sugerida a utilização de entrevistas e observações. Neste caso, a análise documental será de pouca utilidade. Se o estudo for considerar ambas, sugere-se a utilização das três fontes mencionadas.

A quarta etapa prevê o cruzamento das fontes definidas para serem utilizadas no estudo (etapa 1) com as práticas identificadas (etapa 3). Para a realização desta etapa, sugere-se a retomada dos principais conceitos de fontes para a manifestação de CC e a coleta de dados através de análise documental (no caso de práticas formais), entrevistas (práticas formais e informais) e observações (tanto no caso de práticas formais como informais). Para a análise de dados, sugere-se a análise do tipo categorial (BARDIN, 2009) e a matriz de relações do Tipo L (MOURA, 1994).

A quinta etapa prevê o cruzamento dos atributos de configuração das competências coletivas definidos para serem utilizadas no estudo (etapa 2) com as práticas identificadas (etapa 3). Para a realização desta etapa, sugere-se a retomada dos principais conceitos de atributos de CC, e a coleta de dados através de entrevistas e observações. Para a análise de dados, sugere-se a análise do tipo categorial (BARDIN, 2009) e a matriz de relações do Tipo L (MOURA, 1994). A partir disso, encontra-se o produto desta análise, que é a caracterização da relação entre as práticas organizacionais e os atributos de competências coletivas.

Silva, Libânio e Ruas (2013) afirmaram que “a avaliação em tempo real do trabalho coletivo e, por extensão, de competências do tipo coletivas se torna uma tarefa muito complexa. A identificação e a caracterização de arranjos que estimulem a manifestação de competências coletivas constitui uma atividade mais viável”. Com base nesta afirmação e adoção deste pensamento para a definição do formato deste estudo, a abordagem proposta orienta a identificação e caracterização dos atributos das CC a partir das práticas organizacionais que, conforme observado pelos resultados obtidos neste trabalho, constituem arranjos que estimulam a manifestação deste tipo de competência.

Ainda em linha com a afirmação de Silva, Libânio e Ruas (2013), que a identificação de competências coletivas é um tema complexo, pode-se apontar este fato como uma das limitações deste estudo e dos trabalhos sobre competências coletivas em geral.

No entanto, como forma de propor uma discussão inicial sobre o processo de identificação de competências coletivas, este estudo sugere duas competências coletivas do nível gerencial do caso estudado. Apesar de este estudo não ter o objetivo de identificar quais são as competências coletivas, a partir da questão de número 6 (seis) do roteiro de pesquisa, das entrevistas realizadas e das observações participantes é possível sugerir duas possíveis competências coletivas deste grupo. Contudo antes de apresentá-las é necessário retomar alguns aspectos teóricos importantes.

Primeiramente, não foi identificada na literatura sobre competências coletivas uma proposta de método para a identificação desse tipo de competência. No entanto, dada a proximidade deste construto com competências organizacionais, sugere-se a utilização do que já é conhecido em relação à identificação deste tipo de competência para discutir a identificação das Competências Coletivas. Javidan (1998) apresenta uma série de questões para auxiliar no processo de identificação de competências essenciais de uma organização, sendo algumas das mais interessantes para este estudo: (1) o que a empresa sabe fazer muito bem?, (2) esse “saber-fazer” está presente em um setor, em uma unidade de negócio ou transcende a organização?, (3) isso é feito melhor do que os concorrentes fazem?; (4) isso é importante?. Adaptando para o universo de CC e deste estudo, poderíamos fazer a seguinte releitura: (1) o que o nível gerencial faz muito bem?, (2) esse “saber-fazer” está presente na atuação coletiva deste grupo ou em alguma(s) parte(s) dele?, (3) é um diferencial do nível gerencial dessa empresa?; (4) isso é importante para este negócio? Como já mencionado, o objetivo deste estudo não foi responder a estas questões, mas é possível afirmar que, através das diversas fontes de coleta de dados, estas informações foram coletadas.

Segundo, a literatura de identificação de competências organizacionais aponta que é preciso verificar a relevância dessa capacidade (competência) para o mercado (KAHELER, 2013). Essa investigação é importante, visto que a certificação da competência organizacional ocorre na entrega, quando a competência é explicitada (BECKER, 2004). Adaptando para o universo de CC e deste estudo, poderíamos entender como uma possibilidade que a alta administração da organização pode fazer a certificação da entrega da CC. Essa etapa não foi realizada neste estudo por este, como já afirmado, não ser objetivo específico deste trabalho. Por este motivo, o detalhamento que vem a seguir é preliminar.

As duas competências coletivas identificadas foram: (1) mobilização para desafios e (2) direcionamento para o mercado.

Com relação à mobilização para desafios, este ponto foi trazido com diversos nomes diferentes, mas com grande similaridade de entendimento. Os gerentes afirmaram que a

resolução de problemas é uma atividade inerente à posição gerencial, mas que, na Vonpar, quando confrontados com desafios (independente da natureza desses), o nível gerencial, em seu coletivo, se mobiliza rápida e intensamente para atingi-los. Um dos entrevistados chegou a fazer um paralelo entre este ponto e a trajetória da empresa.

“A história da Vonpar, para chegar aonde chegou, é de muita superação, garra e união. À medida que a gente vai vivendo aqui, isso começa a tomar conta da nossa forma de fazer as coisas. Quando aparece um problemão, ele vira de todos. Todos se mobilizam para resolver. É um problema que vai impactar nos nossos resultados e isso é mais importante do que se é da área A ou B” (E4).

Essa declaração, assim como outras falas e observações, representa os atributos de memória coletiva. Demonstra como a trajetória e fatos passados influenciam a forma como as decisões são tomadas e como os processos são conduzidos. Para exemplificar a questão, novamente os entrevistados retomaram o alcance do objetivo de volume de vendas em 2002 e sua decorrente comemoração. Outra vivência importante mencionada corresponde à mobilização da liderança em 2011 (onde exemplos de ações foram trazidos) para o resgate de alguns elementos da cultura que haviam perdido a força em anos anteriores. O atributo de referencial comum é trazido nas falas dos entrevistados quando estes mencionam que, nos casos em que se defrontam com desafios, os gerentes se reúnem com o objetivo de trocar vivências, experiências e tomar uma decisão única sobre os rumos da situação. O atributo de engajamento subjetivo pode ter a presença verificada através de falas, observações e, além disso, ainda pode ser percebida na própria definição dada a esta competência. O termo mobilização surgiu dos próprios entrevistados. Por fim, a linguagem compartilhada também é um atributo percebido. Com base nos casos citados, pode-se perceber que: (1) para lidar com desafios internos, a organização basicamente simplifica as discussões fazendo menção à cultura e aos valores da organização.

“Pode ser que em outras empresas isso funcione, mas não tem a ver com a nossa cultura” (O8).

“Não podemos esquecer que a alegria é um dos nossos principais valores” (O12).

Além disso, pode-se perceber que (2) para lidar com os desafios externos, a principal mobilização está vinculada com a segunda competência identificada. Foi possível constatar que os desafios externos citados são predominantemente desafios de mercado e que a linguagem é claramente do negócio de bebidas e do funcionamento da Vonpar neste negócio.

Com relação a competência coletiva de direcionamento para o mercado, foi trazido que, independentemente da área de atuação, os gerentes da organização conhecem o mercado onde a empresa atua e conseguem adaptar suas ações para este contexto e para suportar as iniciativas que atendam às demandas do cliente. Ou seja, segundo eles, há a compreensão da interdependência entre os membros do coletivo para a busca de soluções para o mercado. Pode-se perceber um engajamento coletivo para ouvir o que vem do mercado e fazer o melhor coletivamente para atender estas demandas. Alguns entrevistados comentaram que o foco no cliente na Vonpar não fica só no discurso, é realmente a prioridade da empresa. Além disso, no relatório do Jeito Vonpar de Ser, onde foram feitas entrevistas com o nível gerencial, há a seguinte afirmação: *“O cliente é o ponto de partida para tudo”*.

Os gerentes mais novos da empresa ressaltaram que na Vonpar há muitas práticas que são direcionadas para resolver as questões que surgem principalmente nas áreas comercial e logística, que são aquelas que estão diretamente em contato com os clientes. Uma das práticas organizacionais que foi citada como facilitadora para o desenvolvimento desta competência foi a Reunião Gerencial Trimestral. Segundo os entrevistados esta reunião traz, através de dados quantitativos e qualitativos, situações enfrentadas pelos clientes e cabe ao time gerencial desenvolver planos de ação para o encaminhamento destas questões.

Novamente apareceu que a linguagem é claramente do negócio de bebidas e de alimentos e do funcionamento e da cultura da Vonpar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou um construto que, apesar de ainda estar em fase de desenvolvimento na academia e no ambiente organizacional, tem sido visto como promissor para a discussão de como empresas que disputam o mesmo mercado e convivem em um ambiente externo semelhante apresentam *performances* organizacionais distintas. As competências coletivas surgem como uma possível resposta a esta provocação e, sendo assim, as práticas organizacionais capazes de potencializá-las assumem um papel de profunda relevância.

A fundamentação teórica apresentada confirma a relevância da pesquisa no sentido de apontar a necessidade de produção de novos estudos teóricos e empíricos acerca do tema de competências coletivas e das práticas que favoreçam a configuração destas. Pode-se afirmar, a partir do referencial bibliográfico, que há uma heterogeneidade tanto do entendimento do significado como dos principais conceitos envolvidos neste construto. A metodologia utilizada atribuiu qualidade à pesquisa a partir do emprego: (a) da fundamentação teórica abordando os principais tópicos necessários ao cumprimento dos objetivos; (b) da metodologia aplicada, considerando triangulação de dados obtidos por análise documental, grupo focal, entrevistas semiestruturadas e observação participante; e (c) de achados que possam contribuir para novas investigações. Esta pesquisa partiu da identificação das práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas. Depois disso, foi possível, através dos atributos das competências coletivas, caracterizar a forma como as práticas identificadas contribuem para configuração de competências coletivas no nível gerencial. Por último, foi possível propor uma abordagem para o estudo das práticas capazes de contribuir para a configuração de competências coletivas, agregando assim para novos estudos empíricos.

Com relação a construção de um referencial teórico para verificação em campo (objetivo específico 1), após um vasto levantamento sobre os construtos envolvidos, foi possível compreendê-los de forma profunda e a partir disso, realizar as escolhas teóricas que foram os marcos do estudo. Importante destacar como principal contribuição deste objetivo específico, a constatação que, ao final da etapa de análise dos dados coletados, a figura 3 (consolidação dos conceitos envolvidos neste estudo) representa apenas a estrutura sequencial das etapas realizadas neste estudo, mas não representa a forma como estes conceitos se relacionam entre si. A partir deste entendimento este estudo sugere que a relação entre estes conceitos não é linear e sequencial, mas mais próxima de um formato “em rede” que

represente as diversas conexões e relações de interdependência envolvidas.

No que se refere à identificação das práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas (objetivo específico 2) quatro práticas da organização foram identificadas: Painéis de Seleção, Diálogo Ilustrado, Reunião Gerencial Trimestral e Escola de Líderes. Os resultados da identificação demonstraram que, quando falamos de competências coletivas, é necessário que tenhamos claro a coexistência entre saber e o saber-fazer tácito e explícito. Quando falamos de interação, cooperação e coordenação, estamos falando de relacionamento entre pessoas. Falar em relacionamentos torna inviável considerar que, neste contexto, só exista aquilo que pode ser traduzido em palavras. Há uma subjetividade inerente aos relacionamentos que deve ser considerada em todos os momentos. Sendo assim, o conceito de competências coletivas deve, necessariamente, envolver estes dois construtos (tácito e explícito).

No que tange à caracterização da relação entre as práticas de gestão de pessoas e os atributos das competências coletivas (objetivo específico 3), foi possível identificar que as quatro práticas relacionadas na etapa anterior possuem relações de diferentes intensidades com cada atributo, sendo a Escola de Líderes e os Painéis de Seleção as práticas com relacionamento mais forte. Além disso, este estudo confirmou que, para que os atributos de competências coletivas estejam mais intensamente presentes, a constituição das práticas de gestão de pessoas deve privilegiar a construção de sentido coletivo, senso de interdependência e solução compartilhada dos problemas com base na autonomia, cooperação e confiança (BOREHAM, 2004; KROHMER, 2005; MICHAUX, 2005). Outro ponto importante é que este estudo aponta que a manifestação de competências coletivas está mais diretamente associada aos elementos que constituem a prática (metodologia, premissas, instrumentos, condução, etc.) do que com o conceito da prática em si. Trazendo ainda mais clareza a este ponto, uma prática que, por sua essência, teoricamente deveria ter atributos para a manifestação de competências coletivas não necessariamente as tem.

Considerando a relevância prática deste estudo para organizações em geral, foi tecida, de forma indireta, ao longo deste trabalho uma série de observações que podem auxiliar a empresa em questão e também as demais organizações a repensar o formato e a metodologia utilizados em suas práticas de gestão de pessoas para que estas possam estimular a configuração de competências coletivas e, por consequência, alavancar a *performance* organizacional. Vale reforçar que este possível ganho para as organizações não era objetivo deste estudo, mas pode ser entendido como uma oportunidade de gerar *insights* para os profissionais de gestão de pessoas das organizações.

Além disso, é possível também pensar sobre a forma como a estruturação das políticas e práticas de gestão de pessoas favorece a atuação da área como parceiro do negócio (ULRICH, 2000). Empresas que estruturam suas práticas a partir do objetivo que quer ser atingido ao invés de estruturá-las a partir de uma visão processual podem estar demonstrando, com mais clareza, o que foi proposto por Ulrich (2000), quando o autor menciona a transformação da área de gestão de pessoas. Esta alteração de posicionamento pressupõe que a contribuição da área de gestão de pessoas deve ultrapassar noções relativas da implantação de práticas voltadas aos comportamentos das pessoas. A área deve também ser considerada por sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos e competências organizacionais, de criar organizações mais flexíveis que seus concorrentes, por representarem níveis superiores de cooperação, coordenação e inovação (BOXALL, 1996).

Com relação à proposta de abordagem para estudos futuros (objetivo específico 4), entende-se que, como afirmou Silva, Libânio e Ruas (2013), a identificação das competências coletivas em si é uma tarefa muito complexa. Por outro lado, a identificação e caracterização das práticas organizacionais capazes de contribuir para a configuração deste tipo de competência é uma tarefa mais viável. Sendo assim, a proposta de uma abordagem que organize e represente uma forma de realização de estudos futuros pode atuar como mecanismo de sistematização de análise e, além disso, como mais um elemento para geração de discussões e novos conteúdos sobre o tema.

Considera-se que a relevância acadêmica deste trabalho está alicerçada no aprofundamento dos estudos de competências coletivas, na forma de configuração destas e na proposta de uma abordagem para o estudo de CC a partir de práticas organizacionais. A metodologia aplicada para identificar e caracterizar as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a configuração de competências coletivas pode auxiliar novos estudos empíricos sobre o tema. Na esfera organizacional, a metodologia permite que as empresas possam entender quais práticas de gestão de pessoas estão permitindo que as competências coletivas se formem e, a partir disso, compreender quais elementos constitutivos influenciam este movimento. Considerando isso, as organizações podem refletir sobre que mudanças poderiam ser promovidas em suas práticas para que elas atuem como facilitadoras para a manifestação de competências coletivas e que novas práticas poderiam ser implementadas.

Para que estes achados fossem possíveis, foi necessário o envolvimento de muitos profissionais da organização. Sendo assim, faz-se essencial ressaltar a contribuição no nível gerencial da Vonpar, que demonstrou grande abertura para participar desta pesquisa. Além disso, é importante destacar também a contribuição dos diretores corporativos, os quais

autorizaram e incentivaram o estudo na expectativa de que trouxesse ganhos para o âmbito acadêmico e organizacional.

Pode ser apontada como uma possível limitação deste estudo o fato de, pela escolha metodológica, este não permitir a utilização dos resultados aqui encontrados para replicação em outros estudos. No entanto, a análise realizada pode gerar proposições teóricas que podem ser aplicáveis a outros contextos (YIN, 2004). Além disso, deve-se destacar o fato de a pesquisadora ser gerente da organização em questão. Apesar do extremo cuidado em abstrair-se qualquer juízo de valor durante as coletas e análises, a metodologia qualitativa pode ter permitido que isso ocorresse em algum momento. Por outro lado, o fato de a autora ser participante deste contexto pode ter permitido uma compreensão que não seria possível para outro pesquisador em uma condição diferente desta.

Para futuras pesquisas, sugere-se:

(a) a realização de um estudo no nível de rotinas organizacionais de gestão de pessoas ao invés das práticas de gestão de pessoas. Esta proposição se baseia no fato de as rotinas se revelarem como a menor unidade de análise de uma empresa (BECKER, 2004) e, além disso, possuírem conceitos e características bem definidos na literatura, o que facilita o processo de identificação e análise;

(b) a aplicação da metodologia empregada neste estudo em outras empresas, o que permitiria a verificação de uma possível generalização do método de análise;

(c) um estudo que busque o desenvolvimento de estratégias para a identificação de competências coletivas;

(d) a realização de um estudo que para a identificação de competências coletivas considere a inclusão das percepções e contribuições do público interno. Autores que são referencia em identificação de competências organizacionais (JAVIDAN, 1998; KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002) afirmaram que é fundamental a participação e o envolvimento de diversos níveis da organização no processo. Neste mesmo capítulo já foram tecidos comentários sobre a aproximação dos temas de competências organizacionais e competências coletivas.

REFERÊNCIAS

AGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ANDION, C; SERVA, M. A Etnografia e os estudos organizacionais. In. GODOY, C. MELO, R. Silva Bandeira de. A. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p.147-179.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 2009.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Strategic Management Journal**, v.26, n.1, p.41-56, 2001.

BECKER, G. V. **Trajetórias de Formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BECKER, Markus C. Organizational routines: A review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 4, p. 643-678, 2004.

BONOTTO, F.; KLEIN, M. F. Competência Coletiva. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 01-09, 2010.

_____; BITENCOURT, C. C. **Os Elementos das Competências Coletivas em Grupos de Trabalho** - a Experiência da COPESUL. EnAnpad, Salvador, BA, 2006.

BOREHAM, N. A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualization of performance at work. **British Journal of Educational Studies**, v. 52, n.1, p.5-17, mar. 2004.

BOXALL, P. The Strategic HRM Debate and the resourced-based view of the firm. **Human Resources Management Journal**, v.6, n.3, p.50-57, 1996.

BOYATZIS, R. E. **The Competent Manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDAO, H.; GUIMARAES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.41. n.1. p.8-15, jan./mar., 2001.

COLIN, T.; GRASSER, B. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2011.

DEJOUX, C. Pour une approche transversale de la gestion des compétences. **Gestion 2000**, v.17, n.6, p.15-31, Nov./Déc. 2000.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.9, n.6, p.77-101, 2008.

_____.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. **Políticas de gestão de pessoas no novo milênio**: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

_____.; NUNES, I. Política de Gestão de Pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. In: DEMO, G. (Org.) **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**: estudo da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, p. 33-48, 2012.

DIAS, Claudia A. **Grupo focal**: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Disponível em: <http://www.geocities.com/claudiaad/>. Acesso em: ago. 2002.

DRUCKER, P. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Gestão de pessoas**: processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.1, p.94-118, mar. 2003.

FIUZA, G. Políticas de Gestão de Pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Rev. Adm. Mackenzie - RAM**, São Paulo, v.11, n.5, set./out. 2010.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. Alinhando Estratégias e Competências. **Revista da Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.44, n. 1, p 44-57, jan./mar. 2004.

FROHM, C. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Sweden: UniTryck, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**. n.33 (Spring): p.114-135, 1991.

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: Uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

HANSSON, H. **Kolektiv Kompetens**. Doctorate Thesis Summary. Göteborg University, Sweden, 2003. Disponível em: <<http://www.viktoria.se/~henrik/summary.pdf>> Acesso em: 12 dez. 2003.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p.417-456, 1999.

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v.31, n.1, p.60-71, 1998.

JONSEN, K.; JEHN, K. A. Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v.4, n.2, p.123-150, 2009.

KAHELER, C. **Framework de Avaliação das Competências Organizacionais**: o caso de uma empresa brasileira de agendamento marítimo. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

KING, A. W; FOWLER, S. W; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: o desafio da gerencia intermediária. **Revista da Administração Contemporânea**, São Paulo, v.42, n.1, p-36-49, jan./mar. 2002.

LACOMBE, B.; CHU, R. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As abordagens estratégica e institucional. **RAE**, São Paulo, v.48, n.1, p.25-35, jan./mar. 2008.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LE BOULAIRE M.; RETOUR D. Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise: quel est le rôle de la fonction RH?, **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, n.70, p.51-68, 2008.

_____. **Competências coletivas**. Porto Alegre: Mimeo, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimento. São Paulo: Atlas, 2008.

MACEY, W. H; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v.1, n.1. p.3-30, 2008.

MACHADO, G. Brasil Econômico: **Baixos salários e pouca qualificação puxam 'turnover' no comércio (2013)**. IPEA (Instituto de pesquisa aplicada). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=19076>. Acesso em: 24 abr. 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Ohio: South-Western, Thomson, 2003.

MCCLELLAND, D. Testing for Competence Rather Than Intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p.1-14, 1973.

MELKONIAN, T; PICQ, T. Opening the black box of collective competences in extreme projects. **Project Management Journal**. 2010.

MELO, M. C. O. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. **READ**, ano 51, v.12, n.3 maio/jun. 2006.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2011.

_____. **Compétence collective et système d'information, cinqas de coordination dans les centres de contacts, Thèse de doctorat en Sciences de gestion**, Université de Nantes, Facultés Sciences Economiques et de Gestion, Septembre, 2003.

_____. **Compétences collectives et haute performance: apports théoriques et enjeux opérationnels**. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, v.58, p.45-66, oct./dec. 2005.

MILAGRES, R. Rotinas: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, v.10, p.161-196, 2011.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOURA, E. C. **As Sete Ferramentas Gerenciais da Qualidade**: implementando a melhoria contínua com a maior eficácia. São Paulo: Makron Books, 1994.

MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 241-242, 1997.

NORDHAUG, O.; GRÖNHAUG, K. Competences as resources in firm. **International Journal Resources Management**, v.5, Is1, p.89, 1994.

PAUVERS, C.; BIENFAIT, S. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: BOOKMAN, 2011.

PETERAF, Margaret and Barney, Jay, Unraveling The Resource-Based Tangle. **Managerial and Decision Economics**, v.24, p.309-323, 2003.

PIRES, A. K. **Seminário**: Avaliação de Desempenho/Seges/Srh - Problemas, Possibilidades e Desafios. 2010. Disponível em: <https://portalsipec.planejamento.gov.br/clientes/sipec/sipec/eventos/seminario-avaliacao-de-desempenho-experiencias-e-conhecimentos/arquivos/arquivo.2010-06-18.8712788234/at_download>. Acesso em: 22 abril. 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p. 9-91, maio/jun. 1990.

RETOUR, D.; KROHMER, C.. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFELIX, C.; RUAS, R. **Competências Coletivas**: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, J. S.; BITENCOURT, C. A Dinâmica das Competências Coletivas em um Contexto de Redes de Cooperação. **UNOPAR Científica**. Ciências Jurídicas e Empresariais, v.11, p.5-14, 2010.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.L; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. A Atividade Gerencial no Século XXI e a formação dos Gestores: Alguns Nexos pouco explorados. **REAd**, v.6, n.3, ed. 15, out 2000.

_____. **Competências**: compartilhando conceitos e noções. Porto Alegre, Mimeo, 2009.

_____. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas organizações**. Documento de estudo. EA/PPGA/UFRGS, 1999.

_____; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L et al. **Competências Coletivas**: resultados teórico-práticos acerca de sua configuração em empresas brasileiras. In: XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro / RJ – 7 a 11 de Setembro de 2013.

SANCHEZ, R. Analysing Internal and competitor competences: resources, capabilities, and management process. In: FAULKNER, D.O; CAMPBELL, A (Eds). *The Oxford Handbook of Strategy*. **Oxford: Oxford University Press**, v.1, p.344-371, 2003.

_____. Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v.57, n.1, p.518-532, 2004.

_____; HEENE, A.; THOMAS, H. Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-Based Competition. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H (éd.) **Dynamics of Competence-Based Competition**. Elsevier: Oxford, 1996.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: An interpretative Approach. **The Academy of Management Journal**, v.43, n.1, p.9-25, 2000.

SANDBERG J.; TARGAMA, A. *Managing understanding in organizations*. London: Sage Publications, 2007.

SILVA, F. M. da. **O que sabemos sobre competências coletivas?** In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012, Rio de Janeiro: Anais Eletrônicos, 2012.

_____; LIBÂNIO, C; RUAS R. O Estudo das Competências Coletivas em Serviço de Saúde. **Revista Negócios e Talentos**, Ed 10, 2013.

_____. **As práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas**: um estudo de caso na área de gestão de pessoas do centro administrativo do SICREDI. Porto Alegre: UFRGS, 2013. 194p. Tese (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TANURE, B; EVANS, P; CANÇADO, V. As quatro faces do RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **Revista da Administração Contemporânea**, v.14, n.4, art. 2, p.594-614, jul./ago. 2010.

TEECE, D .J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. [S.I.: s.n.]: v.18, n.7, p.509-533, Aug. 1997.

TORRESINI, E. W. R. **Vonpar: a marca do desafio**. Porto Alegre: Vonpar, 2009.

ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VONPAR. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.vonpar.com.br/corporativo/a-vonpar/quem-somos>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

WARNIER, Vanessa. **Construire Les Compétences Stratégiques: le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme**. Paris: Vuibert, 2008.

WEICK, K. The collapse of sensemaking in organization: the mann gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v.38, n.4, p.628-652, 1993.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C.; MCWILLIAMS, A. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - Protocolo de pesquisa

1. VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

Problema de pesquisa: *Quais são as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no nível gerencial e de que forma tais práticas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial?*

Objetivo da pesquisa: Identificar as práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no âmbito gerencial e caracterizar de que forma tais práticas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial.

Atividades:

- a) Elaborar referencial teórico sobre práticas de gestão de pessoas e competências coletivas.
- b) Identificar práticas de gestão de pessoas capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas no nível gerencial.
- c) Caracterizar de que forma as práticas de gestão de pessoas identificadas contribuem para a configuração de competências coletivas no nível gerencial.
- d) Propor uma abordagem para o estudo de competências coletivas a partir das práticas organizacionais.
- e) Analisar os resultados obtidos.
- f) Documentar as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Definir os entrevistados: Definir critérios de elegibilidade do grupo focal.

Marcar e realizar grupo focal com profissionais de gestão de pessoas:

- a) Reservar local para realização do grupo focal.
- b) Agendar o procedimento com os participantes.
- c) Explicar aos participantes o objetivo da pesquisa.
- d) Aplicar o roteiro de entrevista.

Definir os entrevistados: Definir critérios de elegibilidade dos gerentes.

Marcar e realizar entrevistas com os gerentes:

- a) Agendar as entrevistas.
- b) Explicar aos participantes o objetivo da pesquisa e solicitar autorização para gravá-las.
- c) Aplicar o roteiro de entrevista.
- d) Solicitar ao entrevistado possíveis evidências históricas sobre os relatos.

Realizar as observações participantes:

- a) Programar a participação nos eventos.
- b) Aplicar o roteiro da observação.
- c) Realizar anotações sobre os principais comentários dos participantes.

Análise dos dados:

- a) Transcrever os trechos importantes das gravações.
- b) Identificar dados secundários que sustentem as informações coletadas.
- c) Realizar a análise de conteúdo.
- d) Realizar a triangulação dos dados das entrevistas, do grupo focal e das observações com os dados obtidos na análise documental.

3. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

- a) Revisar as referências bibliográficas.
- b) Revisar a metodologia.
- c) Redigir os resultados, conclusões e as limitações do estudo.
- d) Revisar o conteúdo e a forma do trabalho.

APÊNDICE B - Termo de consentimento

Projeto de Pesquisa: Configuração de Competências Coletivas a partir das práticas de Gestão de Pessoas

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS - Mestrado em Administração de Negócios

Pesquisadora: Roberta Moreira Schaurich

E-mail: rschaurich@hotmail.com; fone: 3013-3001

Orientador: Prof. Dr. Eder Henriqson

E-mail: ehenriqson@pucrs.br; fone: 3320-3524.

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador esclarecerá todas as suas dúvidas antes que você decida participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum ônus.

Sigilo: As informações fornecidas por você serão tratadas como confidenciais. Os participantes da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, o pesquisador responsável poderá ser contatado a qualquer momento.

Eu, _____, declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assino o presente documento em duas vias de igual conteúdo e forma, ficando uma em minha posse.

() Autorizo gravar entrevistas.

() Não autorizo gravações de qualquer tipo.

Porto Alegre, _____ de 2014.

Pesquisador Responsável

Participante da Pesquisa

APÊNDICE C - Roteiro grupo focal

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd

TÍTULO DO TRABALHO: CONFIGURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS A PARTIR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

MESTRANDO: ROBERTA MOREIRA SCHAURICH

ORIENTADOR: ÉDER HENRIQSON

Avaliem as práticas de gestão de pessoas quanto à presença de três fontes de manifestação de CC (ambiente de cooperação, ambiente de interação e coordenação de competências). Atribua uma pontuação de 1 (um) a 3 (três), sendo: 1- fraca relação, 2- média relação e 3- forte relação. A resposta dada deve ser o produto do consenso do grupo.

Justifiquem as respostas.

Nas práticas onde foi atribuída pontuação 6 (seis) ou mais, ilustre, abordando situações vivenciadas, exemplos, experiências etc.

Práticas	Ambiente de Interação	Ambiente de Cooperação	Coordenação de Competências	Pontuação Final
Recrutamento				
Painéis de Seleção				
Trilha de Crescimento				
Mapeamento de Competências				
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)				
Diálogo Ilustrado				
Escola de Líderes				
<i>Coaching</i>				
Pesquisa de Clima				
Remuneração Fixa				
Programa de Participação nos Resultados				
Reunião Gerencial Trimestral (RGT)				
Canais de Comunicação				

APÊNDICE D - Roteiro de entrevistas semiestruturadas

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd

TÍTULO DO TRABALHO: CONFIGURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS A PARTIR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

MESTRANDO: ROBERTA MOREIRA SCHAURICH

ORIENTADOR: ÉDER HENRIQSON

Objetivo da questão	Questão
Confirmação da elegibilidade	1. Você poderia contar brevemente a sua trajetória na Vonpar?
Identificação e confirmação de práticas de gestão de pessoas relevantes para a configuração de competências coletivas	2. No formulário em anexo, avalie as práticas de gestão de pessoas quanto à presença de três fontes de manifestação de CC (ambiente de cooperação, ambiente de interação e coordenação de competências). Atribua uma pontuação de 1 (um) a 3 (três), sendo: 1- fraca relação, 2- média relação e 3- forte relação. Justifique suas respostas. Nas práticas onde foi atribuída pontuação 6 (seis) ou mais (esta pontuação será definida a partir da soma das pontuações atribuídas a cada uma das fontes), ilustre, abordando situações vivenciadas, exemplos, experiências etc.
	3. Além das relacionadas, existe outra prática de gestão de pessoas do nível gerencial que, no seu entendimento, propicie um ambiente de cooperação, interação e coordenação de competências? Se sim, justifique sua resposta e avalie esta prática da mesma forma que na questão anterior.
Identificação dos atributos de CC (Referencial Comum, Memória Coletiva, Engajamento Subjetivo e Linguagem Compartilhada)	4. A partir da sua avaliação, as práticas X, Y, Z são capazes de contribuir para a manifestação de competências coletivas. Considerando estas práticas, de que forma a prática X favorece o referencial comum? Ilustre, abordando situações vivenciadas, exemplos, experiências etc. E a memória coletiva? E o engajamento subjetivo? E a linguagem compartilhada? E o referencial comum? Pesquisador: Repetir este procedimento para todas as práticas com pontuação acima de 6 (relacionando a cada um dos quatro atributos e pedindo exemplos, vivências, etc.).
	5. No que o time gerencial da Vonpar se destaca? O que este time faz bem?

Práticas	Ambiente de Interação	Ambiente de Cooperação	Coordenação de Competências	Pontuação Final
Recrutamento				
Painéis de Seleção				
Trilha de Crescimento				
Mapeamento de Competências				
Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)				
Diálogo Ilustrado				
Escola de Líderes				
<i>Coaching</i>				
Pesquisa de Clima				
Remuneração Fixa				
Programa de Participação nos Resultados				
Reunião Gerencial Trimestral (RGT)				
Canais de Comunicação				

APÊNDICE E - Roteiro da observação participante

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd

TÍTULO DO TRABALHO: CONFIGURAÇÃO DE COMPETÊNCIAS COLETIVAS A PARTIR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

MESTRANDO: ROBERTA MOREIRA SCHAURICH

ORIENTADOR: ÉDER HENRIQSON

Dados Relevantes

1. Envolvidos.
2. Rotina em observação.
3. Duração da observação.

Roteiro de itens a serem identificados / observados:

ATRIBUTOS	PONTOS A OBSERVAR
<p>REFERENCIAL COMUM É o resultado da comparação entre experiências e representações dos envolvidos. É o patrimônio compartilhado que resulta em um trabalho de elaboração coletiva. Refere-se à forma de um grupo de entender uma determinada situação e de lidar com ela.</p>	<p>Falas: Formas nas quais os envolvidos utilizam a voz para interagir com os demais. Interações: Conversas, interações visuais, momentos de contato dos envolvidos. Atos: Comportamentos e atitudes dos envolvidos.</p>
<p>MEMÓRIA COLETIVA Saber a partir de outra pessoa ou criação de um novo saber pela interação. Confronto de saber-fazer ao longo do trabalho realizado em conjunto. Conjunto de conhecimentos que vem do confronto e das memórias e julgamentos individuais. Capacidade de aprender como e em equipe. Utiliza sua experiência para antecipar-se às situações-problema ou oportunidades. Saber aprender coletivamente da experiência.</p>	<p>Falas: Formas nas quais os envolvidos utilizam a voz para interagir com os demais. Interações: Conversas, interações visuais, momentos de contato dos envolvidos. Atos: Comportamentos e atitudes dos envolvidos.</p>
<p>ENGAJAMENTO SUBJETIVO Mobilização subjetiva das pessoas orientada para a empresa como um todo. Diz respeito à resolução de imprevistos e a algumas disfunções capazes de interromper o andamento da ação. Iniciativa que supõe certa autonomia e responsabilidade do ato.</p>	<p>Gestos: Formas nas quais os envolvidos utilizam o corpo para interagir com os demais. Falas: Formas nas quais os envolvidos utilizam a voz para interagir com os demais. Interações: Conversas, interações visuais, momentos de contato dos envolvidos. Atos: Comportamentos e atitudes dos envolvidos.</p>
<p>LINGUAGEM COMPARTILHADA Modo pelo qual as pessoas desenvolvem um vocabulário comum utilizado no trabalho, que permite inclusive uma comunicação cognitiva no momento da ação (gestos, olhares, poucas palavras).</p>	<p>Gestos: Formas nas quais os envolvidos utilizam o corpo para interagir com os demais. Falas: Formas nas quais os envolvidos utilizam a voz para interagir com os demais. Interações: Conversas, interações visuais, momentos de contato dos envolvidos. Atos: Comportamentos e atitudes dos envolvidos.</p>