

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FERNANDA BONOTTO

OS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NOS GRUPOS DE
TRABALHO – A EXPERIÊNCIA DA COPESUL

São Leopoldo

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

FERNANDA BONOTTO

**OS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NOS GRUPOS
DE TRABALHO – A EXPERIÊNCIA DA COPESUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Bitencourt

São Leopoldo

2005

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

B719e Bonotto, Fernanda

Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho – a experiência COPESUL / por Fernanda Bonotto. – 2005.

140 f. : il. ; 29cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

“Orientação: Prof^a. Dr^a Cláudia Bitencourt, Ciências Econômicas”.

1. Recursos humanos - competência. 2. Competência coletiva.
3. Grupos de trabalho. I. Título.

CDU 658.3

Catálogo na Publicação:
Bibliotecária Eliete Mari Doncato Brasil - CRB 10/1184

Dissertação **Os Elementos das Competências Coletivas nos Grupos de Trabalho – a Experiência da Copesul**, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos pela aluna Fernanda Bonotto, e aprovada em 30/08//2005, pela Banca Examinadora.

Profa. Dra.Cláudia Bitencourt - Orientador
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Coordenador Executivo PPG em Administração

Dedico esta dissertação a quem ousou conhecer os seus limites e vencer.

Agradecimentos

*Esta dissertação é para mim uma realização pessoal.
Portanto, não posso deixar de registrar a minha gratidão.
Agradeço a Deus, a presença divina em minha vida.*

À minha família, da qual recebi orientação para a vida, a qual soube suportar e entender meu distanciamento durante o tempo dedicado ao Mestrado, minha baixa tolerância nos momentos de crise e minha excitação nos momentos de felicidade.

Ao meu avô Julio César (in memoriam), com quem aprendi como um grande homem pode fazer a diferença.

Ao meu tio Mário Luiz, quem me ajudou financeiramente, possibilitando cursar o Mestrado.

À minha orientadora, uma pessoa maravilhosa, que soube entender meus devaneios, me orientar e me apoiar, e, não por acaso, nasceu daí uma grande amizade.

À Diva, de quem recebi apoio, carinho e orientação, quem me ensinou a buscar meu caminho, e que, para isso, precisava apenas “ter certezas”.

À Gabriela, quem me incentivou a conhecer e desvendar os caminhos da vida acadêmica.

Ao Régis, por ter estado tão próximo e, por isso, ter sido fundamental nessa etapa da minha vida acadêmica e profissional.

Aos colegas do Mestrado, todos sem exceção, que foram sempre a minha fonte de força e inspiração, com quem dividi meus momentos de medo e incerteza, e mais, meus momentos de felicidade proporcionados pela convivência intensa de dois anos. Em especial à Eliane, à Carmen, ao Daniel Puffal e ao Luis Carlos, que estiveram sempre por perto durante os momentos da dissertação.

Aos meus colegas de trabalho da Unisinos, que me apoiaram, me incentivaram e toleraram a minha ausência nos últimos meses. Em especial, ao colega Marcos Knewitz, minha inspiração profissional, a quem admiro muito e quem me ajudou a sair de muitas encruzilhadas, além de ter dividido comigo a responsabilidade profissional enquanto escrevi minha dissertação. E à Rochele, que, junto com o Knewitz, segurou “as pontas” para que eu me retirasse por algum tempo para a dissertação.

Aos meus amigos, dos quais, ultimamente, apenas ouço a voz ao telefone.

À Cecília Frohm, que me enviou sua tese pelo correio, possibilitando enriquecer o referencial teórico desta dissertação.

À Copesul, especialmente ao Luiz Otávio Possani, e aos grupos que me receberam, possibilitando a realização desta pesquisa.

À professora Adriana Gonzaga, revisora desta dissertação.

*E por último, nem por isso menos, à Ana Zilles, a pessoa imprescindível nessa caminhada.
Ana, você faz a diferença.*

A todos, Muito Obrigada!

RESUMO

Partindo de uma lacuna existente nas abordagens relacionadas ao tema competências, as quais são tratadas sob o enfoque da organização e do indivíduo, esta dissertação buscou levantar reflexões sobre as competências coletivas nos grupos de trabalho. Nessa perspectiva, as competências coletivas são entendidas como a habilidade de um grupo agir coletivamente em prol de um objetivo comum. Para tanto, foram investigados dois grupos de trabalho, na Copesul, distintos na forma e atuação, visando identificar quais os elementos que sustentam e estimulam o desenvolvimento das competências coletivas. A empresa é reconhecida pelas suas práticas em gestão de times e por adotar formalmente o conceito de competências. A pesquisa empírica sugere que o desenvolvimento das competências coletivas está relacionado às especificidades do contexto e da ação a ser executada. A análise dos dois grupos permitiu a compreensão de que basicamente a competência coletiva pressupõe uma visão compartilhada construída pela qualidade das interações, seja, ou por meio de rotinas, que caracterizam ações não reflexivas, ou por meio de uma representação que cada indivíduo faz do sistema a partir da sua posição neste sistema, caracterizando uma ação reflexiva ou intencional. O estudo sugere ainda não haver uma maneira única de desenvolver competências coletivas, ao contrário, sendo dependente do contexto, parece estar relacionada a uma dinâmica própria dos grupos, em que cada um deles cria seus mecanismos para que este sentido seja compartilhado. Nos grupos estudados, os elementos que se destacam na construção das competências coletivas foram: a visão compartilhada, a qualidade dos processos de interação, a identidade construída no grupo, o desenvolvimento dos times, o histórico dos times e uma base de conhecimento compartilhada.

Palavras-chave: competências coletivas, grupos de trabalho, elementos das competências

ABSTRACT

The theme was developed through a gap related to competences, which is stressed, in this study, according to the organization and individual, aiming to reflect about the collective competences in the groups of work. In this perspective, collective competences are seen as the ability of a group of working together aiming at a common objective. Two groups of work, distinct in the way of working and format, were investigated at Copesul, trying to identify which elements sustain and stimulate the development of the collective competences. The company is known for the practices in management of times, and also for the formal adoption of the concept of competences. The empirical research suggests that the development of collective competences is related to the specificities of the context and the action to be executed. The analysis of the two groups allowed the understanding in which the collective competence presuppose a shared point of view, built for the quality of the interactions, through routines, that characterize non-reflexive actions, or through the representation each individual makes from the system from the position in the system, characterizing a reflexive or intentional action. The study also suggests that there is not only one manner to develop collective competences, on the contrary, as it is dependent of the context, it seems to be related to a dynamic typical to the groups, in which, each group builds their own mechanisms, for the sharing. In the studied groups, the following elements were highlighted: shared vision; quality in the interaction processes; identity built within the group; times development; historic of the times; and shared knowledge.

Key-words: collective competence, groups, competences elements.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competências Coletivas de Hansson (2003)	43
Figura 2: Desenho da Pesquisa	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas da Competência Individual.....	30
Quadro 2: Condições de Emergência da Competência Coletiva	49
Quadro 3: Participantes do Grupo de Foco no Time Laboratório	65
Quadro 4: Participantes do Grupo de Foco no Time de Desenvolvimento dos Sistemas Certificados	66
Quadro 5: Síntese dos Elementos das Competências Coletivas	69
Quadro 6: Controle Acionário Copesul	75
Quadro 7: Os Direcionadores da Reengenharia	76
Quadro 8: Características dos Times	101

SUMÁRIO

RESUMO	7
ABSTRACT	8
LISTA DE FIGURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
SUMÁRIO	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Formulação do problema	15
1.2 Objetivos e premissas orientadoras do estudo	16
1.2.1 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Histórico e conceito de grupos de trabalho	20
2.1.1 Conceituando grupos	23
2.2 Gestão de competências – uma introdução ao tema	26
2.2.1 Competências individuais	27
2.2.2 Competências da organização	30
2.3 Construindo o conceito de competências coletivas	32
2.3.1 Competências coletivas sob a perspectiva funcional	33
2.3.2 Competências coletivas sob a perspectiva social	34
2.3.3 Uma comparação sobre as abordagens referentes à competência coletiva sob a perspectiva social	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Escolha do método	54
3.2 Caráter exploratório-descritivo da pesquisa	55
3.3 Descrição dos passos metodológicos	57
3.4 Elaboração do protocolo de pesquisa	57
3.5 A escolha da empresa	58
3.6 Estudo do caso	59
3.6.1 Etapa preparatória	60
3.6.2 Etapa investigativa	62
3.6.3 Etapa conclusiva	68
4 O SETOR PETROQUÍMICO E A COPESUL	70
4.1 Caracterização do setor petroquímico	70
4.2 A empresa	73
4.3 Histórico da empresa	75
4.4 O processo de desenvolvimento de recursos humanos	77

4.5	O desenvolvimento e implementação dos sistemas certificados	80
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
5.1	O time laboratório	82
5.2	O time de desenvolvimento de sistemas certificados	91
5.3	Uma comparação sobre os elementos das competências coletivas nos times	99
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
6.1	Contribuição sobre o modelo teórico e a compreensão da noção de competências coletivas	104
6.2	Contribuição empírica - implicações relacionadas às práticas organizacionais	105
6.3	Sugestões para estudos futuros	107
6.4	Limitações deste estudo	107
	REFERÊNCIAS	109
	APÊNDICE.....	113
	APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa.....	114
	ANEXO	120
	ANEXO A – Desenhos coletados nos grupos de foco	121

1 INTRODUÇÃO

O conceito de competências vem sendo construído, basicamente, a partir de dois enfoques: o enfoque organizacional e o enfoque do indivíduo. A evolução desses conceitos não se dissocia do contexto histórico, econômico e social. Pelo contrário, à medida que novas formas organizacionais e de trabalho são requeridas para responder ao dinamismo contemporâneo, surge a necessidade de novas abordagens teóricas que tragam respostas efetivas às novas demandas desse ambiente. Em função disso, e pela complexidade do tema, não existe ainda um consenso sobre o conceito de competências ou como elas se desenvolvem nas organizações. Isso é evidenciado pela diversidade de abordagens e autores que tratam do tema.

O enfoque organizacional ganhou evidência a partir dos estudos no campo da estratégia, mais especificamente, na teoria da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HERZOG, 2001; COLLIS; MONTGOMERY, 1995). Mas, foi a partir dos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990, 1994) que este conceito ganhou espaço e compreensão no meio acadêmico e empresarial.

O enfoque voltado para o indivíduo acompanha as mudanças em curso no mundo do trabalho. Ao se considerar a mudança da base técnica de produção, passando da eletromecânica para a microeletrônica; a difusão das novas técnicas organizacionais (Toyotismo e seus derivados) que repercute em flexibilidade e complexidade do ambiente de

trabalho (SALM; FOGAÇA, 1992); os processos de globalização e a importância que vem sendo dada ao desenvolvimento do indivíduo na organização (BITENCOURT; BARBOSA, 2004; BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001), nestes aspectos encontra-se a base para o desenvolvimento desses conceitos.

Embora sejam duas correntes distintas, as competências organizacionais e as competências dos indivíduos, muitos autores destacam a importância da articulação entre essas competências como fator de vantagem competitiva (BITENCOURT; BARBOSA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS, 2001; ZARIFIAN, 2001, DUTRA, 2004). Nessa abordagem, a gestão de pessoas ganha destaque em nível estratégico nas organizações.

No entanto, constata-se a existência de uma lacuna teórica entre estes “dois mundos”, da organização e do indivíduo, ao mesmo tempo em que as práticas organizacionais demonstram que estes conceitos estão inter-relacionados (BITENCOURT; BARBOSA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004). Com relação à implementação da lógica de competências, os estudos apontam como práticas formais nas organizações o mapeamento das competências organizacionais e o desdobramento destas em competências individuais. As competências requeridas dos indivíduos são aquelas que agregam algum valor para a organização e também para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Visando preencher esta lacuna teórica, entre competências individuais e da organização, esta dissertação insere as competências coletivas (grupos de trabalho) como um novo elemento nesse relacionamento. O pressuposto desta pesquisa é que as competências coletivas são desenvolvidas nos grupos de trabalho e funcionam como elemento de consolidação das competências organizacionais. Portanto, esta dissertação se desenvolve sobre dois pilares teóricos: competências e grupos de trabalho (coletivo). De um lado, há os estudos organizacionais que contemplam as competências da organização e dos indivíduos, e

de outro, os estudos que de alguma forma abordam o desenvolvimento de grupos nas organizações.

Para abordar o tema, esta dissertação está organizada em seis capítulos. O capítulo introdutório apresenta os elementos norteadores da pesquisa, explicitando a questão, os objetivos e as premissas da pesquisa, para, em seguida justificar a relevância deste estudo. O segundo capítulo desenvolve as bases conceituais deste estudo, destacando a importância que os grupos de trabalho vêm ganhando nas organizações e desenvolvendo os conceitos relacionados à abordagem das competências sob três eixos: organizacionais, individuais e coletivas. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. O quarto capítulo apresenta a caracterização do setor e a empresa estudada, para, então, o quinto capítulo apresentar os resultados observados. Finalizando, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, destacando as contribuições práticas e teóricas deste estudo.

1.1 Formulação do problema

Propor uma reflexão sobre as competências coletivas, partindo do pressuposto de que essas competências funcionam como elemento de consolidação das competências organizacionais, significa abrir novos caminhos para os estudos de competências, ampliando o espectro de estudos a serem realizados. Pode-se citar, como exemplo de novos estudos, o entendimento da dinâmica das competências coletivas, a evidência de *links* com o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais e outros que possam colaborar com o desenvolvimento do tema. Ao lançar essa discussão, tem-se consciência da escassez de referências relacionadas ao tema desta dissertação. Dessa forma, escolhe-se aprofundar a noção de competências coletivas, para, em um segundo momento, em outros estudos, ter bases para aprofundar a ligação com as competências organizacionais e individuais. Portanto, este estudo, tem a intenção de compreender a dinâmica das competências coletivas nos grupos de trabalho, sob a perspectiva do processo da estratégia,

contribuindo para uma compreensão da noção de competências coletivas, bem como evidenciar práticas e sugestões que possam promover o seu desenvolvimento.

Assim, com base na contextualização anteriormente exposta, a questão de pesquisa que norteia este estudo refere-se a: *Quais são os elementos que sustentam e estimulam o desenvolvimento das competências coletivas nos grupos de trabalho?*

Para responder à questão de pesquisa e dar continuidade ao estudo, a seguir destacam-se os objetivos geral e específicos e as premissas que norteiam o estudo.

1.2 Objetivos e premissas orientadoras do estudo

Para a definição do objetivo desta dissertação, torna-se importante, primeiramente, fazer algumas considerações sobre as premissas que norteiam esta pesquisa. Assim, partiu-se de premissas estabelecidas a partir de uma leitura preliminar sobre as principais referências sobre o tema; portanto, indicam suposições que serão confirmadas ou não no decorrer do estudo. Contudo, não se trata apenas de responder às questões baseadas em sim e não, mas em compreender as implicações de cada questão em profundidade e gerar reflexões que possam contribuir e dar continuidade ao estudo proposto. As premissas que orientam esta dissertação são:

P1 – Competências individuais e coletivas são complementares.

P2 – Existem diferentes níveis de competências coletivas no mesmo grupo.

P3 – As competências coletivas existem em grupos de trabalho e o que as diferenciam e geram valor para as pessoas e para a organização é a forma com que elas se desenvolvem (dinâmica dos grupos).

Partindo das premissas expostas, e mantendo o foco nas equipes de trabalho, a fim de se responder à questão de pesquisa, este estudo busca: **analisar a dinâmica das competências coletivas em grupos de trabalho, diferentes entre si, na forma e atuação,**

buscando evidenciar os principais elementos que influenciam o desenvolvimento dessas competências à luz do contexto e especificidades de cada grupo.

1.2.1 Objetivos específicos

Considerando o objetivo geral apresentado e os elementos norteadores deste estudo (questão de pesquisa e premissas), são destacados a seguir os objetivos específicos:

- Identificar elementos comuns na teoria que evidenciem os principais aspectos envolvidos na construção das competências coletivas, a partir da elaboração de um quadro teórico que tem como referência a ação coletiva em grupos de trabalho;

- Analisar o trabalho em dois grupos, diferenciados pela forma de atuação/constituição, no intuito de entender de que forma as práticas desenvolvidas repercutem no desenvolvimento das competências coletivas;

- Identificar os principais elementos envolvidos na consolidação das competências coletivas e suas especificidades, tendo como referência os grupos de trabalho analisados.

1.3 Justificativa

O estudo sobre as competências coletivas justifica-se sob dois enfoques: de um lado, pela crescente utilização de grupos como alternativa de gestão nas organizações, e de outro, a escassez de estudos em competências em uma abordagem coletiva, revelando um campo a ser explorado.

Na lógica de grupos, observa-se que a adoção de grupos nas organizações, sejam eles denominados times, equipes, células ou projetos, acontece em resposta ao ambiente caracterizado pela complexidade e flexibilidade ou como uma alternativa para a organização do trabalho (BOTERF, 2003; LEONARD; SWAP, 1999; SALERNO, 1999; SHONK, 1993;

ZARIFIAN, 2001). A partir dos anos 90, experimentou-se uma mudança nos modelos de gestão que passam a considerar a importância de práticas coletivas. A interação, a comunicação, a formação de equipes multidisciplinares, a fim de atingir um resultado comum desejado, tornaram-se práticas requeridas nas organizações. Boterf (2003), Zarifian (2001), Shonk (1993), entre outros destacam a importância do coletivo, do trabalho em grupo, bem como uma crescente preocupação dos gestores em buscar a sinergia das equipes de trabalho para atingir resultados efetivos. Nos modelos de organização do trabalho que preconizam o coletivo, o foco da responsabilidade desloca-se do indivíduo para o grupo. Dessa forma a competência é assumida por um ente coletivo, mas depende de cada pessoa individualmente (ZARIFIAN, 2001).

Na lógica de competências, o que se verifica são abordagens teóricas voltadas para a organização e para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). Poucas são as referências abordando o aspecto coletivo, sendo que na sua maioria são questionamentos e reflexões à espera de um desenvolvimento teórico/empírico (BITENCOURT, 2005; SANDBERG, 1994; RUAS 2001). Entretanto, estudos recentes começam a desenvolver o conceito de competência coletiva como a “competência de grupos” (BOREHAM, 2004; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; WEICK, 1993; WEICK; ROBERTS, 1993).

Nas práticas organizacionais, evidencia-se a inter-relação entre as competências individuais e organizacionais e a existência de discontinuidades no processo de desdobramento das competências organizacionais para as competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2004). Não existe, portanto, o “meio do caminho”. Fleury e Fleury (2004) apontam para a necessidade de estudos que desvendem esse “meio” como uma forma de evoluir na questão das articulações entre as competências na organização, ou seja, como uma maneira de consolidar as estratégias e o desenvolvimento das pessoas (competências organizacionais e individuais).

Dessa forma, o que se observa é um espaço que pode ser “preenchido” quando considerados os diversos processos-chave da organização, as áreas funcionais e os grupos de trabalho, por exemplo. Ressalta-se, porém, que, para este estudo, a ênfase será nos grupos de trabalho, considerando o interesse em desenvolver aspectos que se voltam para a gestão de pessoas em detrimento dos processos ou análise funcional. Este estudo não abordará as competências coletivas em nível de organização, no que se refere à inter-relação entre áreas (abordagem funcional).

Assim, esta dissertação se propõe a levantar reflexões e buscar articulações entre grupos de trabalho e competências que possam contribuir para a consolidação das estratégias, seja em nível organizacional ou considerando-se o desenvolvimento das pessoas. Neste sentido, a contribuição refere-se à adição de uma nova dimensão ao conceito de competências e ao levantamento de questões sobre esta abordagem coletiva na qual o grupo representa um possível elemento de ligação entre as competências da organização e do indivíduo, contribuindo para a consolidação dessas competências.

Finalizando a parte introdutória desta dissertação, passa-se ao desenvolvimento das considerações teóricas que embasam este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial conceitual estrutura-se em duas partes. A primeira, tem por finalidade contextualizar o estudo dos grupos de trabalho, sistematizando os conceitos relacionados a grupos, relevantes para o contexto desta pesquisa. A segunda, tem o objetivo de embasar a pesquisa empírica, abordando a questão das competências sob três perspectivas: organizacional, individual e coletiva.

2.1 Histórico e conceito de grupos de trabalho

O foco deste estudo está nas competências coletivas dos grupos de trabalho. Esta seção busca revisar a literatura sobre grupos, em um enfoque histórico, visando situar a importância de, nesse momento, voltar os olhos para os grupos nas organizações.

O estudo dos grupos ainda é um campo recente, seja em estudos da Psicologia, desenvolvidos a partir de Bion (1970), seja em estudos organizacionais. Embora nesse último, os primeiros textos tenham surgido nos anos 20, os grupos, como alternativa para a organização do trabalho ganharam evidência a partir da Escola Sociotécnica, nos anos 70.

Os primeiros estudos que remetem aos grupos nas organizações estão na Escola das Relações Humanas. As observações realizadas por Mayo, em Hawthorne no final dos anos 20, iniciadas com o intuito de determinar a relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários, medida pela produção, resultaram na constatação de que não

eram fatores físicos, mas fatores subjetivos que influenciavam no desempenho dos indivíduos (HOMANS, 1977). Embora esses estudos tenham sido inconclusos para o fim para o qual foram concebidos, trouxeram outras contribuições, evidenciando a importância do grupo e das questões relativas ao ambiente de produção. As observações de Mayo destacam que:

- O nível de produção atingido é resultante da interação social entre os indivíduos;
- O comportamento social dos indivíduos apóia-se no grupo;
- O grupo determina normas e padrões de comportamento;
- Os grupos informais constituem a “organização humana” da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida;
- Os indivíduos são extremamente influenciáveis uns pelos outros.

Os estudos revelaram que os indivíduos reagem como membros de um grupo e a aceitação no grupo limita as ações do indivíduo para a realização de seu trabalho (HOMANS, 1977). A partir das conclusões dos estudos de Hawthorne, sociólogos começam a conceber a organização como um meio social, trazendo a visão da estrutura da sociedade para dentro da organização. Os estudos de Mayo produziram a conscientização de que o trabalho é uma atividade grupal e que o nível de produtividade é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários de produção.

Em um segundo momento, os grupos ganharam notoriedade a partir dos estudos do Instituto Tavistock de Londres, na Inglaterra - a grande referência teórica e metodológica sobre o assunto e de onde se origina a Escola Sociotécnica da organização do trabalho (MORIN, 2001; SALERNO, 1999).

A Escola Sociotécnica surgiu em resposta às crises trabalhistas no setor de minas no Reino Unido, com base nas observações de Trist (1978) de que a insatisfação dos trabalhadores era causada mais pela organização do trabalho que pelo salário dos indivíduos

(MORIN, 2001). A busca pela compreensão de quais eram as condições que levavam os indivíduos ao comprometimento no trabalho resultou na abordagem sociotécnica. Essa abordagem visa organizar o trabalho de tal forma que o comprometimento dos indivíduos seja estimulado e que o desempenho organizacional possa ser melhorado (MORIN, 2001), ou seja, trata-se de organizar o trabalho de maneira a corresponder às motivações intrínsecas e extrínsecas dos trabalhadores.

De uma forma geral, a Escola Sociotécnica fornece uma espécie de guia de conduta e apresenta os grupos semi-autônomos como alternativa à organização do trabalho. Os exemplos de desenvolvimento da Escola Sociotécnica estão nas fortes movimentações operárias nas décadas de 60 e 70 e nos casos conhecidos da Volvo e Scania (SALERNO, 1999).

Desde então, é cada vez mais comum encontrar referências na literatura que vão desde a Psicologia, em Bion (1970) - a referência clássica para todos os estudos de dinâmica de grupo, conforme destaca Zimmerman (2004) e em outros (MOSCOVICI, 1994; TJOSVOLD, 1991), passando pela criatividade nos grupos de trabalho (DE MASI, 1989; LEONARD; SWAP, 1999), Sistema Toyota de Produção (OHNO, 1997), organização social do trabalho (BOTERF, 2003; SALERNO, 1999; ZARIFIAN, 2001), até a implantação de grupos de trabalho (SHONK, 1993).

Em uma abordagem mais recente, organizações integradas e flexíveis (com integração de processos, grupos e espaços de comunicação e negociação) são, para Salerno (1999), uma resposta às necessidades contemporâneas. E, nesse contexto, o trabalho em grupo pode assumir várias formas, minifábricas, descentralização de serviços, células de produção, grupos ao estilo Toyota, grupo semi-autônomos, grupos de projeto, grupos tarefa ou interfuncionais (SALERNO, 1999).

A referência ao trabalho em grupo aparece em inúmeros estudos e pode ser encontrada nos mais variados tipos de literatura. Esse conjunto de estudos revela que a idéia de grupo vem sendo bem recebida ainda que com diferentes significados e abrangências. Considerando a diversidade de abordagens e conceitos relacionados a grupos, é importante um refinamento dos conceitos de grupo, deixando clara, a abordagem utilizada nesta pesquisa.

2.1.1 Conceituando grupos

Como já foi mencionado anteriormente, a diversidade de conceitos que definem grupos vai desde a Psicologia até a Engenharia de Produção, passando por diferentes áreas. Embora o objetivo desta pesquisa seja observar os grupos organizacionais, a inclusão inicial de uma abordagem psicológica serve apenas para enriquecer a compreensão do assunto, servindo como base para o aprofundamento no campo organizacional.

Na abordagem psicológica, Zimmerman (2004), discorrendo sobre a obra de Bion (1970), ressalta que entre as conceituações e designações clássicas deixadas pelo autor está a definição de grupo de trabalho. O grupo de trabalho está voltado para os aspectos conscientes de uma determinada tarefa combinada por todos os membros do grupo. Comparando com o “funcionamento do indivíduo, equivale às funções do ego consciente, operando em um nível secundário do pensamento conforme a concepção de Freud” (ZIMMERMAN, 2004, p.109). Própria do funcionamento dos grupos de trabalho é a cooperação, que segundo Bion (*apud* ZIMMERMAN, 2004), designa a combinação entre duas ou mais pessoas que interagem sob a égide da razão.

Tjosvold (1991), por sua vez, enfatiza que a característica central de um grupo seria a interação face a face, a influência mútua. Esta afirmativa justifica haver muitas recomendações sobre o tamanho dos grupos, que devem ser pequenos o suficiente para possibilitarem tal interação.

Grupos são duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam diretamente, são mutuamente dependentes e têm papéis entrelaçados e normas comuns, e que se vêem mutuamente como uma unidade na busca de objetivos comuns que satisfaça suas aspirações e necessidades individuais.

Uma característica básica dos grupos, especialmente os organizacionais, é que eles são sistemas abertos. Eles, como organizações, dependem do ambiente e precisam negociar esta dependência. Grupos obtêm seus membros, missão e recursos da organização e do resto do ambiente, e espera-se que retornem benefícios.

Grupos não atingem estes critérios a todo o tempo. Membros podem resistir a influência; podem ter expectativas de papéis incompatíveis e assumir diferentes normas. Os membros de um grupo podem discordar sobre seus objetivos ou ter objetivos muito significativos a partir de uma visão individual (...) (TJOSVOLD, 1991, p. 22-3).

Em uma abordagem semelhante, Hansson (2003) caracteriza o conceito de grupos como sendo um conjunto de indivíduos que compartilham uma meta comum e definem suas normas, as quais dão a direção e os limites de suas atividades. Em função disso, desenvolvem um conjunto de papéis e uma rede de atração interpessoal.

Voltando-se para uma abordagem organizacional, encontra-se novamente uma pluralidade de situações para designar grupos, sendo uma delas a referência a times. O conceito de times é utilizado por Shonk (1993), a fim de designar o grupo de trabalho. Para o autor, considera-se time duas ou mais pessoas que devem coordenar suas atividades para alcançar um objetivo comum (SHONK, 1993, p.1). Nesse sentido, o autor acrescenta a coordenação de atividades como elemento para a composição dos times.

Uma outra abordagem diz respeito aos grupos semi-autônomos, derivados da Escola Sociotécnica da organização do trabalho. Estes se caracterizam eminentemente por terem autonomia nas atividades de responsabilidade do grupo. Diferentemente do modelo taylorista, cuja organização do trabalho segue a metodologia científica, e baseia-se na prescrição de tarefas, nos grupos semi-autônomos, ela é feita com a participação do indivíduo.

O grupo semi-autônomo

é aquele em que a atividade direta de trabalho não é planejada externalizadamente ao executante. É atribuído um objetivo de produção a um grupo de pessoas e são estabelecidas as condições para que se consiga atingi-lo (equipamentos,

suprimentos, etc) (SALERNO, 1999, p.131).

Com relação à autonomia dos grupos, há um limite básico e, por isso, não se pode denominar o grupo como autônomo, e sim, semi-autônomo, por serem partes de uma empresa e não uma empresa em si mesmo. Essa definição vai ao encontro da definição de grupos de Tjosvold (1991).

Salerno (1999) destaca que a discussão da autonomia deve ser entendida no âmbito da realização do trabalho e de suas ramificações diretas. Os grupos, em geral, têm responsabilidade sobre o desempenho do processo ou da parte do processo que atuam, envolvendo volume, qualidade, prazos. Outro ponto importante destacado pelo autor é a forma de atribuição de metas ou tarefas, individual ou coletiva. O enfoque baseado na tarefa leva a uma visão incremental ou aditiva, enquanto o enfoque baseado em metas seria o de definir o papel dos trabalhadores diretos e o que se espera deles. Segundo o autor, a introdução do trabalho em grupo envolve uma redefinição de funções e uma redivisão do trabalho, incluindo o papel da supervisão. Em muitos casos, os grupos assumem, também, o papel de gestão de pessoas.

Soma-se às definições anteriores a abordagem de grupos multifuncionais, cada vez mais comum nas organizações. Essa abordagem pode ser encontrada em organizações que trabalham por projetos. O desafio para os grupos de projeto é combinar e coordenar as diferentes bases de conhecimento dos indivíduos que integram o grupo. Projetos caracterizam-se como uma alternativa para executar uma atividade, em um prazo definido, e com um objetivo específico (PMBOCK, 1996). Em projetos, não existe o tempo para a construção de uma base comum de conhecimento no grupo, anteriormente ao momento do projeto. Os indivíduos são reunidos, por um período definido, para atingir um objetivo e então iniciam os processos de interação entre os indivíduos.

Com relação aos grupos multifuncionais, Salerno (1999) sugere como aspecto importante a ser observado a dinâmica potencial que este tipo de grupo pode introduzir na organização, podendo-se constituir também em um espaço de trocas e de comunicação.

Esta seção ressaltou, desta maneira, a importância dos grupos nas organizações, apresentando a relevância que vem ganhando o tema na academia bem como os conceitos centrais em torno de grupos e suas variações. Considerando que as abordagens diferem-se na tipologia dos grupos, mas não na sua essência, como um conjunto de indivíduos inseridos em uma organização que atuam com um objetivo comum e possuem normas e padrões definidos de ação, nesta pesquisa, será utilizada a denominação de grupos de trabalho como uma maneira mais genérica de se tratar times, grupos, grupos semi-autônomos e/ou grupos multifuncionais.

A partir disso, passa-se a trabalhar o conceito de competências, a segunda base conceitual desse estudo.

2.2 Gestão de competências – uma introdução ao tema

Esta pesquisa propõe-se a analisar uma nova dimensão em relação à gestão de competências, isto é, a dimensão coletiva - um conceito já reconhecido pela escassez de referências bibliográficas. Em função disso, para que se compreenda melhor a lógica dessa proposta, é preciso conhecer a origem do tema.

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973). Nesta ocasião, os estudiosos buscavam identificar um “perfil ideal de gestor” com base no desenvolvimento de competências gerenciais¹. Mais tarde, a noção de competências passou a ser tratada sob a perspectiva organizacional, considerando a necessidade de se desenvolver uma visão mais estratégica sobre o tema (destacam-se os trabalhos desenvolvidos pelos

¹ Para mais informações, veja Boyatzis (1982), McClelland (1993).

autores da Visão Baseada em Recursos - VBR). Com base nesta teoria, foi introduzido o conceito de *core competence* (competências essenciais) que foi largamente disseminado através dos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990). A seguir, apresenta-se a revisão conceitual do tema, destacando-se os níveis de competência (individual e organizacional), a fim de se estabelecer um referencial básico para, então, desenvolver a compreensão das competências coletivas.

2.2.1 Competências individuais

Conceitualmente, a competência individual é compreendida por alguns teóricos como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973). Essa abordagem pressupõe que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, em características intrínsecas à pessoa, capaz de predizer ou causar um desempenho efetivo ou superior.

Complementando essa abordagem, Spencer e Spencer (1993) estabelecem que a criação de competências está associada a uma relação de causalidade entre o comportamento e as ações do indivíduo. Para esses autores, “comportamento sem intenção não define competência” (SPENCER; SPENCER, 1993). O comportamento diz respeito às ações executadas sem o ato de reflexão do indivíduo, ou seja, é uma ação automática. A competência implica um ato de reflexão e ação intencional, e, em função disso, competências são sempre sensíveis ao contexto (SPENCER; SPENCER, 1993).

Entretanto, para outros autores o conceito de competência está intimamente ligado à ação, não residindo, portanto, em recursos como habilidades e conhecimentos, mas na mobilização dos mesmos (BOTERF, 2003; RUAS, 2000; ZARIFIAN, 2001).

Zarifian (2001), em sua abordagem, introduz a noção de evento, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada. Para o autor, competência é ir além das

atividades prescritas, é ter iniciativa, compreender e dominar novas situações no trabalho com responsabilidade e reconhecimento; nesse sentido, competência não se limita a conhecimentos teóricos.

Boterf (1994), por sua vez, situa a competência a partir de três eixos: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. A competência, segundo o autor, é o conjunto de aprendizagens, é o agir, mobilizando os conhecimentos no momento certo – dessa maneira, a competência tem sentido na ação.

Na esteira desse raciocínio, Ruas (2000) complementa que “a competência não se localiza no âmbito dos recursos, mas na mobilização desses recursos e, portanto, não pode ser separada das suas condições de aplicação” (RUAS, 2000, p.2). A partir disso, o autor desenvolveu um referencial que permite organizar, definir e visualizar os recursos da competência. Os recursos são os atributos associados ao indivíduo e ao ambiente, que devem ser mobilizados em um contexto específico e real da situação de trabalho. Definidos os recursos, o profissional poderá determinar quais deles necessitam ser desenvolvidos e verificar as situações de trabalho em que sua contribuição é efetiva.

A visão de agregação de valor é destacada por Fleury e Fleury (2001). Para esses autores, a competência só existe quando agrega algum valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Criticando a abordagem tradicional (visão racionalista), baseada no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, como uma visão reducionista do tema, Sandberg (1994) destaca que a competência humana não pode ser reduzida a uma lista de atributos externos relacionada à atividade, mas contextualizada e conferindo sentido ao trabalho. Os atributos de competência precisam estar integrados para formarem uma competência particular na realização do trabalho. É a concepção que o trabalhador tem de suas atividades que determina as competências desenvolvidas (visão interpretativa). A

concepção do trabalho, ou seja, o sentido que o trabalhador associa às atividades desenvolvidas no seu trabalho é, segundo Sandberg (1994), o aspecto essencial da competência. Essa concepção é construída a partir da interação no ambiente de trabalho e, dessa forma, pode ser pensada, como uma visão compartilhada, tendo como base experiências e vivências no trabalho.

Assim, o conceito de competência individual vai além do conceito de qualificação, sendo esta apenas um dos elementos formadores da competência. “Conhecimento não é competência a não ser que seja comunicado, trocado” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.21). A competência também não é característica pessoal de um indivíduo. Ela envolve um conjunto de saberes: o saber, saber-fazer, o saber-ser, percebido na ação (ZARIFIAN, 2001). É reconhecida pelos resultados gerados a partir da mobilização dos recursos do indivíduo, ou seja, do saber-fazer, das habilidades, do saber-ser, das atitudes e do saber-sobre, o conhecimento. É também dependente do contexto (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2000; SPENCER; SPENCER, 1993). E, por fim, o sentido que o indivíduo atribui às suas atividades define o desenvolvimento de suas competências.

Resumindo, alguns autores apresentam a competência a partir de uma perspectiva intrínseca ao indivíduo, enquanto outros apresentam a competência a partir de uma perspectiva da ação, ou seja, como a mobilização de recursos frente a eventos que agregam valor para o indivíduo e para a organização. O Quadro 1 apresenta um resumo dessas perspectivas.

perspectiva	elementos centrais da competência individual	autores
intrínseca	características específicas do indivíduo voltadas para a formação e personalidade.	McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993)
	capacidade e qualificação	Tanguy (2001), Mertens (1996), Mandon (2002)
ação	mobilização dos recursos	Boterf (2003), Ruas (2001), Fleury e Fleury (2001)
	resposta a eventos, assumir responsabilidades	Zarifian (2001)
	baseada na interação e na concepção do trabalho	Sandberg (1994)

	saberes (saber-ser, saber fazer, saber-sobre)	Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Boterf (2003)
	situacional (dependente do contexto)	Spencer e Spencer (1993), Fleury e Fleury (2001), Ruas (2000)

Quadro 1: Perspectivas da Competência Individual

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Para esta pesquisa, a noção de competência individual remete aos seguintes elementos-chave:

- A competência implica uma ação reflexiva, ou seja, a intenção de agir;
- A competência é situacional, ou seja, dependente do contexto;
- A competência é desenvolvida a partir da concepção que o indivíduo tem de

suas atividades e da interação no ambiente de trabalho.

2.2.2 Competências da organização

O conceito de competências organizacionais tem suas raízes na Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR). Essa teoria considera que toda a empresa é um *portfolio* de recursos e que este *portfolio* cria vantagens competitivas. São considerados recursos os aspectos tangíveis das firmas, como planta, equipamentos e ativos, e intangíveis, o conhecimento e as habilidades que a organização adquire ao longo do tempo. Assim, as competências seriam as combinações desses recursos (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; GRANT, 1991; HERZOG, 2001; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O conceito mais difundido de competências organizacionais é o de Prahalad e Hamel (1990). Segundo estes autores, as competências, para serem essenciais na empresa, devem oferecer reais benefícios aos consumidores, terem dificuldade de imitação e proverem acesso a diferentes mercados. A organização deve propiciar o desenvolvimento da combinação de várias competências para projetar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes e mercados. Competência na organização é, então, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços de uma forma diferenciada dos

concorrentes. Neste sentido, a articulação é fundamental no desenvolvimento de competência na empresa, propiciando a troca e a combinação desta entre os grupos.

Buscando diferenciar recursos e competências, Javidan (1998) afirma que os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais, diferenciando-se quanto ao seu impacto, abrangência e natureza. Javidan (1998) propõe uma classificação hierárquica para o desenvolvimento das competências essenciais, situando na base os recursos, passando por capacidades e competências, e, no topo, as competências essenciais da organização. Quanto mais próximo das competências essenciais, maior o grau de dificuldade em imitar, adquirir e desenvolver as competências bem como maior o valor dessas competências.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que, para as empresas, é importante desenvolver suas competências de maneira alinhada às suas estratégias; desse modo, a formação de competências depende da estratégia empresarial. Para estes autores, a empresa poderá ter como estratégia: a excelência operacional, ou seja, buscar competir com base em custos; a inovação em produtos, isto é, oferecer produtos inovadores ou ainda voltar-se para atender ao que clientes específicos desejam, ou seja, orientada para serviços. Para cada opção, a empresa deverá focar as competências essenciais do negócio e as competências necessárias para cada função, processo, tarefa e projeto. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências do negócio e as necessárias a cada função.

Seguindo essa abordagem que privilegia o desenvolvimento de estratégias em busca de melhores resultados, Porter (1998), complementando sua abordagem anterior da análise externa da organização, define que a estratégia consiste na “(...) criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas” (PORTER, 1998, p.73). Nessa abordagem, a competência organizacional resulta da maneira como as

atividades se compatibilizam e se reforçam entre si, garantindo a vantagem competitiva da organização.

Para esta pesquisa, a noção de competência organizacional remete aos seguintes elementos-chave:

- Uma articulação dos recursos da organização;
- Uma articulação entre estratégia e competências, estando na combinação de recursos, tangíveis e intangíveis, a base para a competência organizacional.

2.3 Construindo o conceito de competências coletivas

Observa-se, na literatura, diferentes abordagens para a compreensão do que são competências coletivas. De um lado, podem ser compreendidas como o conjunto de competências funcionais e, neste sentido, complementam o conceito de competências organizacionais em uma perspectiva funcional (LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG; GRÖNHAUG, 1994; RUAS, 2000). Por outro lado, a competência coletiva pode ser caracterizada como a competência de um conjunto de indivíduos, ou atores sociais, que fazem parte de uma organização dentro de um enfoque social (BOREHAM, 2004; BOTERF, 2003; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; SANDBERG, 1994; WEICK, 1993, WEICK; ROBERTS, 1993; ZARIFIAN, 2001). Dessa forma, faz-se necessário distinguir, conceitualmente, estas duas abordagens, concentrando uma revisão teórica detalhada da segunda abordagem, foco desta pesquisa. É importante destacar, entretanto, que alguns autores apresentados transitam por um e outro lado dessas abordagens. Em outras palavras, existem autores que, embora desenvolvam estudos sob a ótica funcional, também tratam da questão dos grupos, em uma perspectiva social e *vice-versa*.

2.3.1 Competências coletivas sob a perspectiva funcional

Nordhaug e Gronhaug (1994) trabalham a noção de *portfólio* de competências de uma organização e como estendê-lo através da cooperação com atores externos, formando alianças empresarias. A partir disso, conduzem uma discussão sobre o relacionamento entre competências individuais e coletivas, em uma perspectiva interna e externa à organização. Estes autores apresentam, de um lado, a ênfase interna das competências, destacando a importância que os recursos humanos vêm ganhando na literatura e no meio empresarial, como sendo os recursos mais críticos nas organizações e, de outro, em uma ênfase externa, a construção da competência coletiva a partir de alianças estratégicas, constituindo redes empresarias.

Ao enfatizar a abordagem interna, Nordhaug e Gronhaug (1994) destacam a importância de se fazer uma análise das competências em um nível micro (indivíduos e grupos de trabalho). Ao abordar aspectos externos, destacam a importância de uma análise das competências em nível macro (organização). Para estes autores, a competência constitui-se em um recurso crítico para a capacidade da firma em tomar vantagem das oportunidades e permanecer competitiva, residindo, na habilidade da firma, combinar seus recursos, interna e externamente.

Ainda dentro da perspectiva funcional, pautada na Visão Baseada em Recursos, Leonard-Barton (1992, p.112) define que as competências coletivas são constituídas por um sistema de conhecimentos inter-relacionados e interdependentes, composto pelas seguintes dimensões:

- Conhecimentos e habilidades possuídos pelos indivíduos, caracterizados pelos conhecimentos e habilidades específicos da firma e conhecimentos gerais;
- Conhecimentos e habilidades embutidas em sistemas técnicos;
- Conhecimento criado e controlado por sistemas formais e informais;

- Os valores e normas associados a conhecimentos e habilidades de uma organização e seu desenvolvimento.

Já sob a perspectiva de Ruas (2000), as competências coletivas tratam das principais funções da empresa, ou seja, “(...) as suas principais atividades, cuja integração vai garantir a sobrevivência e competitividade” (p. 4). Em outras palavras, são as competências necessárias para realizar as funções básicas da empresa, tais como, a produção, o P&D, o marketing, a gestão de pessoas e a gestão de recursos financeiros. Para o autor, a competência coletiva restringe-se a funções da empresa (grupos funcionais) ou a grupos *ad hoc*.

Esta perspectiva não será explorada nesta pesquisa, considerando que o objetivo é uma análise das competências coletivas dos grupos. A apresentação desta seção tem como objetivo, apenas, apontar outros significados possíveis à competência coletiva, neste caso, com base em uma visão funcionalista da organização.

2.3.2 Competências coletivas sob a perspectiva social

O ponto central deste estudo diz respeito às competências coletivas dos grupos, desenvolvidas a partir da interação entre os indivíduos ou da articulação de competências individuais. Nessa perspectiva, as competências coletivas são entendidas como a habilidade de um grupo de indivíduos de agir coletivamente em prol de um objetivo comum (Hansson, 2003). Nesse sentido, o conceito de competência coletiva remete ao conceito de times, de Shonk (1993) e de grupos de Tjosvold (1991), apresentados anteriormente.

Para esta seção, as competências coletivas referem-se às perspectivas tratadas por Weick (1993), Weick e Roberts (1993), Hansson (2003), Frohm (2002), Boreham (2004), Sandberg (1994) e Boterf (2003).

Os estudos de Hansson (2003), Frohm (2002) e Boreham (2004) estão pautados em Weick (1993) e Weick e Roberts (1993). Dessa forma, embora em seus artigos estes últimos autores não adotem a expressão *competência coletiva*, é importante resgatar as suas

contribuições, uma vez que estão na base dos estudos recentes sobre o tema e baseiam-se em evidências empíricas quando avaliam a ação coletiva de grupos em organizações específicas, cuja base da ação é a confiança. Nesse tipo de organização, segundo Weick e Roberts (1993), os processos mentais agregados são mais desenvolvidos que em organizações voltadas para a eficiência. Estes esforços intensificados habilitam as pessoas a entender a complexidade com que se deparam, o que então as habilita a responderem com níveis inferiores de erros às situações enfrentadas.

No entanto, Weick (1993) afirma que os grupos estudados, mesmo tendo suas ações baseadas em confiança, podem ser considerados grupos organizacionais já que se encontram, nos grupos, elementos distintos que caracterizam uma estrutura organizacional: a existência de rotinas interconectadas; os elementos propostos por Mintzberger (1983) para caracterizar uma estrutura organizacional simples: coordenação, supervisão, estratégia elaborada por quem ocupa posição mais alta na hierarquia, comportamento pouco formal, ou seja, uma estrutura orgânica e uma pessoa responsável pelo grupo que faz planos intuitivamente, de forma que os planos representam uma extensão direta de sua própria personalidade; e uma subjetividade genérica, indicando que papéis e regras existem, possibilitando que os indivíduos assumam diferentes papéis sem, no entanto, comprometer os padrões de interação do grupo.

No texto que segue são abordados os diferentes autores - baseando-se na abordagem utilizada por Frohm (2002) -, mantendo o foco em como são desenvolvidas as competências coletivas, e, ao final é estabelecida uma comparação entre as propostas. Destaca-se que a intenção é elaborar um referencial com as principais abordagens sobre o tema sem, contudo, esgotar o assunto, ou ainda, definir um caminho rígido que possa delinear a pesquisa de campo. Ao contrário, espera-se que as diferentes abordagens possam servir

como guia na exploração do tema, sem limitar os elementos que possam emergir da pesquisa de campo como significativos na consolidação ou compreensão das competências coletivas.

Competência coletiva: uma questão de produção de sentido² (*sensemaking*)

Ao escrever sobre o que leva um grupo a agir coletivamente, como uma unidade, para atingir um objetivo comum, Weick (1993) procura, como estratégia, explicar o que esse fenômeno não é, para que se possa ter a compreensão do que o fenômeno realmente é. Dessa forma, Weick (1993) revisita o caso ‘*Mann Gulch*’, em busca de elementos que conduziram à desintegração do conjunto de dezesseis homens que integram uma brigada de incêndio florestal levando a morte de treze deles. Para o autor, a base da desintegração do grupo está na perda de sua estrutura social, baseada em um sistema de papéis definidos e conseqüentemente no colapso do processo de *sensemaking*³ do grupo. Dessa forma, Weick (1993) sugere que a origem da competência coletiva está no processo de *sensemaking* do grupo, ou seja, na habilidade do grupo de tornar significativa (dar sentido a) a ação.

Nesse caso, a estrutura, definida pelos papéis inter-relacionados por meio de rotinas interconectadas, confere sentido às ações do grupo. A estrutura social do grupo estudado é baseada em três níveis hierárquicos: um líder, responsável pela avaliação da situação, decisões, ordens e definição de rotas de escape; um segundo líder, e também membro do grupo, responsável por repetir as ordens, verificar se foram compreendidas e auxiliar na coordenação das ações, tendendo a ter relações mais próximas do grupo que o líder; e o restante dos membros do grupo, responsáveis pela execução das ordens, criação e manutenção das linhas de isolamento do fogo. Os papéis são definidos a partir de padrões de ação conhecidos e vivenciados anteriormente pelos indivíduos. Isso torna possível a troca de

² A expressão *produção de sentido* foi utilizada na tradução de *sensemaking* baseando-se em SOUZA (1999). A outra tradução pode ser *construção de significado*. Nesta dissertação, optou-se por utilizar as duas possibilidades para referenciar *sensemaking*.

³ Optou-se por manter a expressão original em inglês em referência direta a Weick (1993,1995).

papéis sem comprometer a ação competente do grupo, algo referido por Weick (1993) como uma subjetividade genérica.

A inabilidade do grupo no processo de *sensemaking* fica evidente em duas situações. A primeira, ao se deparar com um tipo de fogo diferente do qual estavam preparados para enfrentar; mesmo com indícios apontando para isso, foram incapazes de recontextualizar a situação. O grupo permaneceu com suas ações dirigidas para o tipo de fogo ao qual foram preparados para enfrentar, um fogo para ser controlado em dez horas. A segunda, quando ocorre a desintegração do grupo, é quando o líder, após ter ficado para trás, une-se ao grupo, percebe o fogo na direção deles, solicita aos membros do grupo que se desfaçam das suas ferramentas, acende um fogo de escape e lhes ordena que para esse fogo se dirijam. Nesse momento, os membros do grupo perdem sua identidade vinculada às ferramentas que carregam, voltam-se cada um para si, e o grupo se desintegra, tornando-se incapaz de reconstruir um significado para a situação.

Este grupo é caracterizado por Weick (1993) não como um grupo coeso, mas sim como um grupo no qual as atividades estruturam as relações⁴. Não existe uma convivência prévia entre os integrantes do grupo. Para que a ação seja concretizada, é suficiente que o indivíduo possa agir em concordância com o que lhe foi designado, não existindo a necessidade de conhecerem uns aos outros ou de estabelecerem relações sociais. A partir disso, o autor explora a questão “Como poderia ser evitado esse desastre?”, e propõe quatro fontes de resiliência como alternativa para lidar com situações como estas, das quais duas delas são pertinentes a esta pesquisa, considerando-se os grupos a serem estudados:

- Um sistema virtual de papéis, referindo-se a situações que o sistema é reconstruído na mente de cada um dos indivíduos e utilizado como guia para uma ação competente. Weick (1993) destaca que este tipo de colapso não aconteceria se o sistema

⁴ Este tipo de grupo é caracterizado pelo autor como *nondisclosive intimacy* (EISENBERG (1990), *apud* WEICK, 1993).

permanecesse intacto na mente dos indivíduos. Uma pessoa que fosse capaz de reproduzir o papel do líder em sua imaginação estaria apta a buscar uma outra solução para o grupo;

- Interação baseada no respeito mútuo, como uma situação construída com honestidade e confiança entre os indivíduos e com respeito a si mesmo. A base para isso está na interação face a face e no suporte propiciado pela vida social. Quando o sistema entra em colapso, novas maneiras de lidar com a situação são mais comuns de ocorrer em grupos nos quais a honestidade, a confiança e o respeito existam, do que em sistemas baseados em uma estrutura de papéis, regras e rotinas.

Weick (1993) conclui que organizações desse tipo, baseadas em papéis e seqüências de ações em rotinas, são hábeis para lidar com situações normais (específica e definida) nas quais o processo de *sensemaking* pode ser considerado como não-reflexivo, uma vez que indivíduos aprenderam a partir de suas experiências anteriores a como agir e executar rotinas. Nesse caso, os indivíduos tendem a manter uma imagem racionalizada da situação que corresponde às suas experiências anteriores. Entretanto, se algo extraordinário acontece, o processo de *sensemaking* torna-se mais difícil porque requer um processo reflexivo de produção de sentido.

Em resumo, a análise de Weick (1993) para o incidente com os bombeiros florestais sugere que o processo de produção de sentido está associado à estrutura do grupo, aos papéis e às rotinas definidas.

A noção de *sensemaking*

A idéia básica em *sensemaking* descrita por Weick (1993) é sustentada pela crença de que a realidade é uma realização contínua que provém do esforço para ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre (...) *Sensemaking* enfatiza que as pessoas tentam a racionalizar para si mesmos e para os outros (p. 635).

Para o autor, quando produz sentido, o ser humano procura por um tipo de racionalidade contextual⁵ nas suas experiências passadas, de forma a entender a situação enfrentada (WEICK, 1993). Assim, o processo de produção de sentido requer uma habilidade, de tornar significativas as ações de outros indivíduos e uma outra habilidade de ajustar as próprias ações, considerando as informações recebidas dos outros, implicando um exercício retrospectivo. Sendo assim, *sensemaking* não é a busca por uma resposta acurada, mas a construção de uma resposta plausível para uma situação ou evento específico.

A construção de identidade, segundo Weick (1993), constitui parte do processo de *sensemaking*. Essa identidade é explorada e formada nos processos de interação com outras pessoas e no momento em que se constrói o sentido de uma situação. É da natureza do ser humano racionalizar (dar sentido) e agir frente a uma situação de forma que a identidade seja preservada. Por isso, Weick (1995) afirma que o *sensemaker* nunca é um indivíduo sozinho, mas um indivíduo influenciado pela percepção dos outros com relação à sua identidade. Dessa forma, Weick (1993) considera que *sensemaking* é um processo social, não porque é construído em conjunto com outras pessoas, mas porque há uma representação do sistema na mente de cada um, no processo de produção de sentido.

Weick (1995) afirma ainda que *o sensemaking* pode ocorrer em três níveis:

- Intersubjetivo: o sentido é criado com base na interação entre os indivíduos quando se consegue uma síntese de pensamentos, sentimentos e intenções.

- Genérico: o sentido é criado com base em normas, regras e rotinas que substituem os processos de interação para alcançar a intersubjetividade. Essa é incorporada ao sistema, deixando de residir nas relações entre os indivíduos.

⁵ “Uma ação motivada a criar e manter instituições e tradições que expressam alguma concepção de comportamento e bom relacionamento com os outros. É sensível ao fato de que atores sociais precisam criar e manter estruturas normativas intersubjetivamente conectadas que sustentam e enriquecem seus relacionamentos” (REED (1991), *apud* WEICK, 1993, p. 634), tradução da pesquisadora.

- Extra-subjetivo: atingiu-se um nível de realidade simbólica de puro significado e pode ser comparado à noção de cultura.

Competência coletiva: uma questão de “espírito coletivo” (*collective mind*)

Weick e Roberts (1993) desenvolvem a noção de “espírito coletivo” ao descrever o padrão de inter-relação de ações, de um grupo, baseadas em observação e atenção. Este padrão é explorado pelos autores no estudo realizado em um porta-aviões, caracterizado por ações complexas, no sentido de envolver um grande número de pessoas, com diferentes competências, operando em diferentes locais do porta-aviões. Ao mesmo tempo, qualquer falha pode ser fatal para este grupo. Neste contexto, os indivíduos devem agir, confiando na avaliação e julgamento de cada um de seus colegas, acreditando que as ações estão coordenadas e ordenadas dada a situação que se apresenta em um determinado momento.

As ações dos indivíduos são entendidas como contribuições baseadas na atenção, resultando em um “espírito coletivo” representado em um padrão de comportamento do grupo. Ao contribuir com sua ação, o indivíduo mobiliza conjuntamente “pensamento, sentimento e vontade própria” (WEICK; ROBERTS, 1993, p. 362). Desta maneira, a contribuição do indivíduo é cercada por uma atitude de reflexão, construída quando se pensa ao agir, como o resultado de uma intencionalidade.

O desempenho dos indivíduos, cujas ações são baseadas na observação e na atenção, é resultado de treinamento e experiência dos mesmos, pois envolve aspectos cognitivos e a representação que cada um deles faz de sua posição no sistema social em que está inserido. Além disso, os autores propõem que as habilidades narrativas (experiências individuais compartilhadas) são importantes para o “espírito coletivo” como uma forma de “o saber-como, o conhecimento tácito, as nuances, a seqüência, as causas múltiplas, as relações de meios e fins, e conseqüências estarem em uma memorável trama” (WEICK; ROBERTS, 1993, p.368), o que não seria possível por meio de regras e rotinas. Sugerem que essas

narrativas podem ser usadas como uma estrutura de referência (*frame*) pelos indivíduos, ao fazer as suas contribuições ao sistema social.

Weick e Roberts (1993) apontam, ainda, que a competência coletiva, neste caso, não está associada ao grau de desenvolvimento do grupo (não pressupondo um entendimento comum antecipadamente construído) nem a uma linguagem comum como base para a ação do grupo. Dessa forma, afirmam que a competência coletiva pode estar nos grupos nos quais não se encontram elementos como a coesão entre os membros do grupo.

Para os autores, “os atores no sistema constroem suas ações (contribuição), entendendo que o sistema consiste em ações conectadas através de seus integrantes (representação) e inter-relacionam suas ações dentro do sistema (subordinação)” (WEICK; ROBERTS, 1993, p. 375). Cada indivíduo elabora uma representação do sistema social porque está ciente de que os resultados de suas contribuições são dependentes das contribuições dos outros e que devem subordinar suas contribuições às presentes no sistema. Não basta apenas focar na contribuição própria, mas estar atento à inter-relação de contribuições.

Ao sugerir o “espírito coletivo”, os autores referem-se a sua característica distribuída, ou seja, o “espírito coletivo” não está representado em um indivíduo, mas formado pelas contribuições dos mesmos. Além disso, a noção de coletivo implica pessoas que agem como se elas constituíssem um grupo. Nesse sentido, o “espírito coletivo” pode ser compreendido como um certo estilo de ação coletiva, dependente não somente da contribuição baseada na atenção mas também da inter-relação de contribuições. Dessa forma, é a situação de combinação de contribuições que tem de ser tratada pelos indivíduos e não a situação local, em uma perspectiva de contribuição individual baseada na situação na qual o indivíduo se encontra.

Em suma, Weick e Roberts (1993) observam um ambiente de ações inter-relacionadas através de um “espírito coletivo”, baseado na observação, na atenção dos indivíduos, visando atingir um ambiente livre de erros (*error-free all the time*), de altíssima confiabilidade como é exigido em função do tipo de atividade desenvolvida pelo grupo.

Competência coletiva: uma questão de consciência coletiva

Boreham (2004) aponta o grupo como um sistema de atividades; tal autor baseia seus estudos em Leontiev (1978) e Weick e Roberts (1993). Para Boreham (2004), a força motriz desse grupo é a consciência que seus membros têm do objeto de suas atividades, sendo essa consciência coletiva. Neste sentido, “a teoria da atividade descreve o trabalho como a função de um grupo o qual remete seus esforços em direção a um objetivo comum” (BOREHAM, 2004, p. 9).

Para o autor, as competências coletivas são desenvolvidas em três estágios: o primeiro, é a construção do sentido coletivo de eventos no local de trabalho, onde o grupo estabelece o senso comum. Nesse estágio, a linguagem desempenha papel importante como elemento de construção do sentido para o grupo. O segundo estágio é o desenvolvimento e uso de uma base de conhecimento coletivo e o terceiro estágio acontece quando o grupo desenvolve o senso de interdependência, quando a cooperação entre grupos acontece.

Boreham (2004) argumenta que as competências devem ser entendidas como um atributo dos grupos, times e comunidades. Destaca a importância do espaço grupal como ambiente de desenvolvimento das competências. O autor critica a visão reducionista das competências centradas apenas no indivíduo. Para ele, tal idéia está baseada na visão ocidental e nas práticas neoliberais. Afirma que a inserção do termo “coletivo” nos estudos das competências deve enriquecer o seu conceito. O autor defende a complementaridade entre o enfoque coletivo (de grupos) e individual.

Competência coletiva: uma questão de visão compartilhada (*shared meaning*)

Hansson (2003) define o conceito de competências coletivas como a habilidade de um grupo de indivíduos em trabalhar em busca de um objetivo comum. Seu foco de estudo é constituído por grupos de indivíduos e tarefas que, necessariamente, são coletivas, ou seja, tarefas que são impossíveis para um indivíduo realizá-las sozinho.

A contribuição de Hansson (2003) passa pela redefinição do conceito de competências dos indivíduos em três eixos: competências práticas (*practical competence*), definida como a habilidade de executar as tarefas; competências interpessoais (*interpersonal competence*), definidas como todas as interações com o objetivo de completar uma tarefa; e competências solidárias (*sympathetic competence*), definidas como a habilidade de se relacionar com colegas fora do ambiente de trabalho. As competências coletivas, para o autor, são formadas pelas competências prática e interpessoal, nas dimensões técnica e social, conforme a Figura 1:

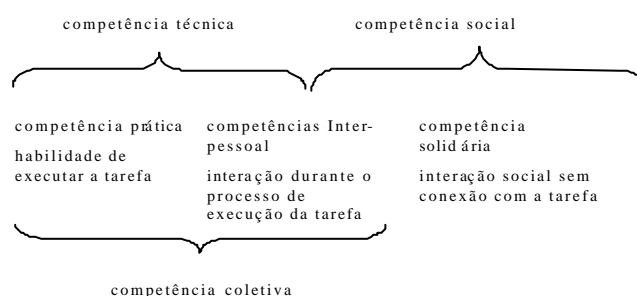


Figura 1: Competências Coletivas de Hansson (2003)

Fonte: Adaptado de Huldén e Vanhanem, 2003

Desse modo, Hansson (2003) define que a competência coletiva pode ser descrita como uma ação interativa baseada em habilidades.

Segundo o autor, a pré-condição para a competência coletiva está na ação intencional do grupo (uma ação reflexiva), em detrimento de uma produção instrumental (uma ação automática). Dessa forma, Hansson (2003) argumenta que a ação intencional pressupõe a intersubjetividade entre os membros do grupo. Esta intersubjetividade está relacionada à elaboração quanto à forma como cada membro do grupo exerce suas atividades e a uma base comum de conhecimento que permite que alguns membros do grupo estejam aptos a realizar o trabalho de outros.

Para existir ação intencional, o pressuposto é que exista anteriormente uma construção de sentido no grupo a partir de momentos de interação. Hansson (2003) enfatiza que é de vital importância que a visão do contexto no qual o grupo atua seja compartilhada em sua essência, para que o grupo faça um bom trabalho, construindo assim um símbolo que servirá como guia para o grupo.

Assim, diferentemente de Weick (1993) e Weick e Roberts (1993), Hansson (2003) define que o pressuposto para a competência coletiva é que exista um entendimento compartilhado entre os membros do grupo, uma visão, ou um símbolo que serve como guia de ação. É pelo estabelecimento de um sentido compartilhado que os indivíduos se desenvolvem como um ente coletivo.

A visão compartilhada é resultado dos processos de *sensemaking*, descritos por Hansson (2003) e elaborada a partir dos seguintes elementos:

- Assumir/entender os papéis no grupo é considerado o processo pelo qual o sentido é assumido/construído (*take over*);
- Gestos, símbolos e linguagem são processos pelos quais o sentido é comunicado;
- Tempo e espaço proporcionam o lugar e a direção para o *sensemaking*, mas também constituem a sua restrição;

- Um “espírito de comunidade” será o resultado do *sensemaking*, em que *este* será aprofundado e elaborado.

Vale também destacar, de acordo com Hansson (2003), os elementos tempo e espaço. O tempo é o elemento que determina a experiência, o conhecimento tácito para a competência prática; o espaço, a mais importante dimensão da competência interpessoal, onde acontece a interação. A competência interpessoal acontece em um momento pontual enquanto a competência prática desenvolve-se continuamente no tempo.

A construção das competências coletivas pode ser observada como ciclos sobre o tempo. Em cada ciclo, a competência do grupo torna-se mais desenvolvida e mais robusta. O desenvolvimento da competência coletiva é simultâneo à consciência de tempo e espaço percebida pelos membros do grupo. “Eles aprendem a como interagir com cada um e compartilhar ações e fluxos de processos” (HANSSON, 2003, p. 7).

Hansson (2003) sugere ainda o desenvolvimento de competências a partir de três fases: adaptação (*exchange meanings*), consciência / percepção (*awareness*) e unidade (*unity*). A primeira fase de desenvolvimento é a fase de adaptação às normas e a valores pelo grupo. O autor aponta que a fase se estabelece durante o processo de assunção de papéis (*roletaking*). A segunda fase é a da acomodação destes valores nos indivíduos, e a terceira fase acontece quando o grupo age como unidade, em uma ação integrada. Nesse modelo proposto por Hansson (2003), uma equipe pode estar em diferentes níveis da competência, considerando-se a tarefa em questão. Os diferentes níveis de competência estão relacionados ao desenvolvimento do grupo, ou seja, quanto mais desenvolvido for esse grupo, mais elaborada é a competência coletiva.

Competência coletiva: uma questão de interação e inter-relação (*interaction and interrelation*)

Frohm (2003) estudou as competências coletivas em um contexto de projeto distribuído, formado por uma equipe multifuncional. Projetos caracterizam-se por terem um prazo definido para as atividades do grupo e, em alguns casos, pela atuação dos indivíduos isoladamente, uma vez que cada um deles embora participando do projeto, possa continuar atuando fisicamente em sua área de origem na organização (FROHM, 2003). O que diferencia o contexto de projeto dos demais contextos estudados (WEICK, 1993; WEICK; ROBERTS, 1993, HANSSON, 2003) é a falta de continuidade do grupo.

Frohm (2003) complementa a visão de Hansson (2003), apontando as reuniões de projeto como a arena para os processos de *sensemaking* e coordenação das diferentes bases de conhecimento dos indivíduos. A autora destaca as reuniões presenciais e as reuniões que ocorrem quando as idéias estão representadas por meio de artefatos físicos ou mentais. Nas reuniões, é possível estabelecer o que a autora denomina de *sensemaking* coletivo como conseqüência da articulação dos conhecimentos dos participantes. Nesse momento, o processo de *sensemaking* desenvolve-se sob a lógica da interação. É quando se define e se discute o que vai ser feito pelo grupo. Sendo o processo de *sensemaking* um processo contínuo, o desenvolvimento prossegue sob a lógica da inter-relação, ou seja, quando o indivíduo volta para suas atribuições e então precisa definir o como fazer, iniciam-se os processos mentais de inter-relação.

Deste modo, Frohm (2003) afirma que as competências coletivas acontecem sob duas lógicas: a lógica interativa, quando os indivíduos interagem, trocam experiências, tiram dúvidas e essa interação acontece nas reuniões do projeto - por isso é um fenômeno coletivo; e a lógica interrelacional, quando o indivíduo retorna para suas atividades e então inicia um processo de inter-relação, ou seja, relacionar o que trouxe das reuniões com suas

experiências pessoais - por isso é um fenômeno individual. No primeiro momento, são respondidas as questões do tipo o que fazer e, no segundo momento, as questões de como fazer. Para a autora, estas duas lógicas se relacionam e fazem parte do ciclo de manutenção e desenvolvimento da competência coletiva.

Além disso, Frohm (2002) afirma que o estabelecimento dos objetivos deve ser considerado um tipo de medida da presença da competência coletiva, principalmente em se tratando de um contexto de projeto.

As abordagens até aqui apresentadas destacam o processo de produção de sentido como a base para as ações coletivas, diferenciando-se a forma como é produzido este sentido, pois o mesmo reside na ação e é dependente do contexto; ora baseado em rotinas, ora na observação e representação do sistema social, ora na interação e construção de um entendimento compartilhado. As abordagens apresentadas a seguir diferenciam-se das apresentadas até o momento, por destacarem as competências coletivas como a combinação de competências individuais no contexto organizacional.

Competência coletiva: uma combinação de competências individuais

Boterf (2003) considera que a competência coletiva não é uma entidade, mas uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais. Isso significa que as competências de uma equipe ou de uma rede são distintas da soma das competências individuais que as compõem. É a qualidade da combinação ou da articulação entre esses elementos que compõem a competência coletiva. Sendo assim, é uma competência de rede, em que cada indivíduo precisa da contribuição do outro, em um meio associado que designa o conjunto das pessoas com as quais o indivíduo se comunica e coopera para realizar uma ação (BOTERF, 2003).

Uma organização pode ser considerada um sistema de competências; neste sentido, “tornando-se orgânica, a empresa tende a organizar-se e funcionar como uma rede

de competências. Seu desempenho vai depender de sua capacidade para mobilizar e combinar os recursos em competência de seus atores” (BOTERF, 2003, p.232).

O autor aponta o conteúdo da competência coletiva como sendo:

- Um saber elaborar representações compartilhadas, resultando em uma elaboração comum e progressiva construída à medida que a experiência da equipe evolui no enfrentamento dos problemas, na ação e na pesquisa coletiva;
- Um saber comunicar-se, resultando em uma linguagem comum, podendo ser um dialeto ou um jargão;
- Um saber cooperar, que supõe colocar à disposição da equipe as competências individuais;
- Um saber aprender, coletivamente na experiência, resultando na capacidade de tirar coletivamente lições da experiência através da aprendizagem por e na ação.

Deste modo, observa-se que, para Boterf (2003), as competências coletivas representam saberes relacionados ao modo como o grupo se relaciona ou, em outras palavras, referem-se às próprias competências que os membros dos grupos devem colocar em ação para que a competência coletiva ocorra. Desta maneira, destaca-se que há uma sobreposição sobre o que sejam as competências coletivas e as individuais, uma vez que as competências coletivas podem ser caracterizadas como competências individuais voltadas às atividades em grupo ou ao seu funcionamento.

Boterf (2003) apresenta, ainda, as condições de emergência das competências coletivas nas organizações para que as essas possam se articular e colaborar entre si. O Quadro 2 apresenta essas condições:

condições de emergência	descrição
Organizar a cooperação entre as competências.	Implementação de uma complementaridade entre as competências é a condição para que os indivíduos possam operacionalizar plenamente as suas competências, integrando-as aos conhecimentos produtivos da equipe. Ocorre um efeito

	sinérgico no qual as competências de um indivíduo são amplificadas pela(s) competência(s) daquele(s) que o cercam.
Facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou junto a especialistas.	Estabelecimento de uma rede de intercâmbio e de apoio mútuo, em que cada pessoa pode contar com a disponibilidade da outra. A partilha é a lógica da competência
Promover a existência das competências ou dos saberes comuns.	Consiste na necessidade de redundância de competências ou saberes comuns, possibilitando a atenuação de ausência de polivalência e, garantindo a execução de tarefas comuns.
Disponer de uma ferramenta que permita realizar as ofertas e procuras de competências.	Implementação de um recurso para socializar as competências existentes à disposição das equipes. Esse é essencial para a constituição de redes de cooperação mais extensas e complexas.
Implantar estruturas de geometria variável.	Implementação de uma lógica de gestão por projetos, na qual é possível o indivíduo ocupar diferentes papéis, sendo, por exemplo, responsável por um projeto e especialista. Esses tipos de mecanismos possibilitam o conhecimento mútuo e a cooperação.
Desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais.	Estabelecimento de estruturas matriciais e projetos transversais possibilitam a maior permeabilidade e novas combinações entre as competências, facilitando evoluções de aprendizagens ao longo do desenvolvimento do projeto.
Garantir o tratamento das interfaces.	Implementação de uma rede de competências que dê mais atenção para as inter-operações, do que na correta realização de cada tarefa operacional. São nos limites e nas fronteiras entre os processos que, normalmente, ocorrem as disfunções e, desta maneira, onde se coloca à prova a competência coletiva.
Manter a diversidade de competências.	Estabelecimento de equipes com diversidade de competências. A redundância de competências e saberes é necessária para que a criatividade possa manifestar-se. A cooperação supõe a diferença para funcionar de forma inovadora, adicionando valor agregado ao trabalho.
Criar relações de solidariedade e de convivência.	A gestão de clima organizacional que promova a convivência e a solidariedade é essencial para o desenvolvimento da competência coletiva, que não depende somente de elementos cognitivos.
Instaurar ciclos de aprendizagem	Implementação de ambientes que promovam aprendizagens a partir de experiências vivenciadas, coletivamente, pela equipe.
Implantar uma memória organizacional.	Constituição de uma memória que permita a elaboração de uma base de conhecimentos, de valores e de princípios comuns, por exemplo: referências de cooperação, procedimentos, experiências de aprendizagens, práticas operacionais formalizadas etc.
Implementar um gerenciamento apropriado das pessoas.	Capacidade de gerenciamento adequado do desenvolvimento de competências coletivas (supõe as capacidades de: conduzir redes ou projetos transversais; conduzir reuniões de síntese e de retorno de experiências; valorizar e correlacionar as especificidades e o potencial dos membros da equipe, valorizando a contribuição individual ao desempenho coletivo); formalizar e capitalizar as práticas profissionais; reunir as condições favoráveis à cooperação e ao trabalho interdisciplinar; desenvolver ferramentas de formalização da memória coletiva; elaborar e gerenciar segundo um sistema de indicadores de eficácia coletiva.

Quadro 2: Condições de Emergência da Competência Coletiva

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de Boterf (2003)

Por fim, Sandberg (1994) sugere que as competências coletivas são as competências resultantes da interação entre as competências individuais (grupo). Afirma que “(...) embora as competências individuais sejam centrais para a execução das tarefas da organização, a competência coletiva está acima de tudo na interação com outros indivíduos para que a tarefa possa ser executada de uma maneira aceitável.” (p. 64). É a competência coletiva de uma organização que molda a efetividade e a competitividade da organização. Nesse sentido, observa-se a articulação entre os níveis de competência destacados no início do capítulo (funcional/estrutural e social/grupo). “As competências individuais no trabalho não estão isoladas, mas sempre embutidas em uma competência coletiva, que é a da organização.” (SANDBERG, 1994, p. 64).

Ainda para o autor, a base para a competência coletiva está no sentido compartilhado pelos membros do grupo para que ocorram processos de interação. A partir disso, os processos que constituem essas competências são cruciais para desenvolvê-las e mantê-las na organização. Nesse sentido, as abordagens de Sandberg (1994) e Hansson (2003) apresentam aspectos comuns, tendo como base o significado do trabalho e a interação.

Sandberg (1994), sob uma perspectiva simbólico-cultural, aponta ainda os símbolos (*layout* físico, padrões de ações, linguagem, etc.) como os elementos de manutenção dessas competências.

2.3.3 Uma comparação sobre as abordagens referentes à competência coletiva sob a perspectiva social

Competência coletiva é um fenômeno dependente do contexto, e cada situação referente à competência coletiva deve ser considerada em relação ao contexto no qual ela ocorre (FROHM, 2002). Isso fica evidente pelas diferentes abordagens anteriormente relacionadas. Dessa forma, uma comparação entre as abordagens não deve ser considerada como uma busca por uma resposta única e correta do que competência coletiva realmente é ou

quais são seus elementos. Contudo, uma análise comparativa entre os estudos apresentados serve para trazer à tona discussões e reflexões consideradas importantes e que devem ser destacadas na realização desse estudo.

Enquanto alguns autores exploram aspectos internos do grupo para o desenvolvimento das competências coletivas (FROHM, 2002; HANSSON, 2003; WEICK, 1993; WEICK; ROBERTS, 1993), ou seja, como o grupo se desenvolve no contexto em que está inserido, outros autores se voltam para os aspectos externos ao grupo, que propiciam o desenvolvimento dessas competências, situando-as como uma combinação de competências individuais (BOTERF, 2003; SANDBERG, 1994). Neste sentido, é possível falar em abordagem intrínseca e extrínseca ao grupo ao tratar o tema.

Na abordagem que explora os aspectos internos do grupo (intrínseca), o que evidencia é que as bases para a ação do grupo vão de rotinas e papéis exercidos, evidenciando algo como ações habituais até ações baseadas na intencionalidade. Essas ações “suportam, assistem, suplementam outras ações realizadas pelo time” (FROHM, 2002, p. 20).

Uma ação intencional significa que o indivíduo avalia o impacto de suas ações nas ações do grupo e, portanto, exige reflexão por parte do indivíduo. Esse tem um foco, uma finalidade, opondo-se a uma ação guiada por regras, padrões e rotinas, ou seja, uma ação não-reflexiva.

No contexto estudado por Weick (1993), as ações do grupo são baseadas em papéis e rotinas definidas. As inter-relações fazem parte da estrutura e ocorrem como uma consequência da estrutura ao invés da intencionalidade dos membros do grupo.

No contexto estudado por Weick e Roberts (1993), as ações são baseadas na representação que cada indivíduo faz do sistema social em que está inserido e da sua posição nesse sistema e são, portanto, reflexivas, intencionais. Todavia, esta representação não é necessariamente compartilhada entre os membros do grupo. Diferentes indivíduos possuem

partes distintas dessa representação, dependendo de que partes são consideradas importantes em relação ao seu papel e às suas ações. Essa visão também é compartilhada por Frohm (2002), no contexto de projetos interdisciplinares estudados pela autora. O que se diferencia na abordagem de Hansson (2003) das demais é que as ações são executadas por indivíduos competentes (*skilfull*), e as bases estão nas habilidades de cada membro do grupo. O autor, no entanto, considera essencial para que aconteça a ação competente coletiva, que seja construído um significado compartilhado ou entendimento comum entre os membros do grupo.

Esse ponto remete a outro aspecto essencial para a competência coletiva ainda em relação à abordagem intrínseca do grupo. Nessa abordagem, *sensemaking* é um pré-requisito à competência coletiva e cada contexto define processos diferenciados para esse *sensemaking*.

Weick (1993) aponta *sensemaking* como resultado da estrutura, e não uma ação cognitiva realizada pelo indivíduo. *Sensemaking* é parte da estrutura, uma vez que papéis e rotinas servem de base para os indivíduos compreenderem uma situação, desde que a situação corresponda àquele tipo de situação específica para a qual a estrutura foi projetada.

Weick e Roberts (1993) sugerem que *sensemaking* pode ser entendido como uma ação cognitiva individual, influenciada pela posição do indivíduo no sistema social e a representação que ele faz do sistema. Em contrapartida, Hansson (2003) utiliza a noção de *sensemaking* de uma forma que sugere ser um processo coletivo, baseado em um entendimento compartilhado, e em uma estrutura de significado compartilhada.

Em resumo, Weick (1993), Weick e Roberts (1993) e Frohm (2002) trabalham a noção de competência coletiva em grupos em que cada indivíduo contribui com sua ação, enfatizando aspectos como a coordenação de ações, a empatia e a diversidade de perfis; tais autores não consideram aspectos como a coesão, a convivência social, a solidariedade, a

cumplicidade e a homogeneidade de perfis no grupo, enquanto Hansson (2003), contrariamente, busca a noção de competência coletiva, baseado em unidade cognitiva e emocional entre os membros do time. Seguindo a linha de Hansson (2003), não são somente as ações que são justamente agrupadas, mas, em algumas instâncias, indivíduos também o são. E é nesse sentido que Hansson (2003) afirma que o perfil dos membros do grupo deve ser levado em conta quando se deseja uma ação coletiva competente, sugerindo que indivíduos com incompatibilidades interpessoais não deveriam integrar o mesmo time se o desenvolvimento da competência coletiva é importante. Na mesma linha de Hansson (2003), também se destacam Sandberg (1994) e Bohream (2004).

Em contrapartida, no que se refere à perspectiva que explora os aspectos externos ao grupo (abordagem extrínseca), Boterf (2003) relaciona as ações da organização que criam condições a para emergência da competência coletiva, enquanto Sandberg (1994) destaca que as competências são desenvolvidas a partir da interação, e os processos organizacionais que permitem essa interação estão na base do desenvolvimento dessas competências.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a escolha do método de pesquisa, caracteriza o tipo de estudo desenvolvido, apontando justificativas que se referem à adequação do método ao caráter da pesquisa bem como as etapas do estudo. Esta pesquisa é de caráter qualitativo, desenvolvida com base em um estudo de caso exploratório-descritivo. A seguir, apresentam-se os detalhes referentes à metodologia em questão.

3.1 Escolha do método

Para a condução deste estudo, entendeu-se como método mais adequado o estudo de caso, escolhendo-se uma empresa reconhecida pela sua excelência em “gestão por times” e que já adota a noção de competência. É, portanto, um estudo de caso único por tratar-se de uma única empresa. Todavia, é um estudo de caso incorporado (Yin, 2001), porque se refere a mais de uma unidade de análise, ou seja, dois grupos distintos na sua forma e na sua atuação.

Yin (2001) ressalta que deve ser dada uma atenção especial à escolha criteriosa do caso, sob pena de resultar em representação equivocada. Em função disso, foram estabelecidos alguns critérios para a seleção da empresa. Priorizou-se o reconhecimento da empresa por:

- Tradição e reconhecimento por suas práticas de gestão de pessoas;

- Maturidade no desenvolvimento de trabalhos em times;
- Empresa dinâmica e que acompanha as mudanças organizacionais e de cenário com agilidade e predisposta a mudar (pró-ativa);
- Referência no cenário nacional por sua excelência no negócio;
- Utilização dos conceitos de competência de uma maneira formalizada pela organização.

Justifica-se a escolha do método por ser o indicado para a análise profunda de uma unidade de estudo, quando o pesquisador visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação particular (YIN, 2001; VERGARA, 2005). Além disso, Yin (2001) enfatiza que o estudo de caso é a estratégia ideal a ser adotada quando o pesquisador não tem controle sobre os eventos comportamentais e o enfoque se dá em acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001). Dessa maneira, não se pretende esgotar o assunto, mas levantar e aprofundar reflexões que tratem da abordagem coletiva de competências.

3.2 Caráter exploratório-descritivo da pesquisa

Uma pesquisa qualitativa envolve a interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido em termos de quantidade, frequência ou intensidade (DENZIN; LINCOLN, 1998).

Historicamente os métodos de pesquisa qualitativa estão relacionados ao propósito da pesquisa, ou seja, explorar, explicar ou descrever o fenômeno de interesse. Marshall e Rossman (1999) destacam que um propósito exploratório significa investigar um fenômeno ainda pouco compreendido, identificar ou descobrir importantes categorias de significados ou, ainda, gerar hipóteses para pesquisas futuras; já um propósito descritivo serve para documentar ou descrever o fenômeno. A partir disso, os autores concluem: “Muitos estudos qualitativos são descritivos e exploratórios. Costroem ricas descrições de

circunstâncias complexas que são inexploradas na literatura.”(MARSHAL; ROSSMAN, 1999, p. 33).

Com base nos autores citados, classifica-se esta pesquisa como qualitativa do tipo descritiva-exploratória, pois tem como objetivo explorar um tema novo na abordagem de competências, descrevendo como se desenvolvem as competências coletivas no caso estudado. Esta pesquisa não tem a intenção de buscar generalizações, mas trazer à tona aspectos relacionados aos grupos de trabalho e a noção de competências coletivas, levantados anteriormente no referencial teórico.

Por se tratar de uma abordagem qualitativa baseada no desenvolvimento de estudo de caso, existe o risco de o estudo limitar-se exclusivamente a uma análise descritiva de processos (superficialidade). Na tentativa de evitar esse risco, busca-se trabalhar com a proposta de Eisenhardt (1989), seguindo algumas recomendações, tais como:

- Não se trabalhar com hipóteses, mas com premissas de pesquisa;
- Amostra teórica e não randômica (focalizar esforço em casos que possam enriquecer a pesquisa proposta – ênfase na qualidade e não na quantidade);
- Coleta de dados, utilizando múltiplos métodos (triangulação⁶);
- Construto de pesquisa flexível, possibilitando alterações (inclusão ou exclusão de variáveis) valendo-se do modelo inicial;
- Busca de evidências que justificam o porquê dos fatos (aprofundamento e reflexões);
- Comparação entre construtos teóricos;
- Não se buscam generalizações (salvo a generalização analítica em que, conforme Roesch (1998), o estudo de caso representa a teoria).

⁶ A triangulação no presente trabalho é representada através da análise das entrevistas (realizadas com públicos diferenciados), grupo de foco e análise documental. Portanto, busca-se a multiplicidade de métodos e, ao mesmo tempo, comparar as respostas levantadas com base na percepção de diferentes pessoas que pertencem a funções e posições diferenciadas nos grupos investigados.

3.3 Descrição dos passos metodológicos

Para o desenvolvimento desta pesquisa, realizou-se, inicialmente, uma revisão teórica sobre o tema competências coletivas. A construção do referencial teórico permeou todas as fases da pesquisa, incluindo a elaboração do protocolo da pesquisa e a escolha da empresa. As fases relacionadas à pesquisa de campo, nomeada como o estudo do caso foram divididas em três etapas: preparatória, investigativa e conclusiva. A Figura 2, apresentada a seguir, ilustra o desenho da pesquisa e suas fases.

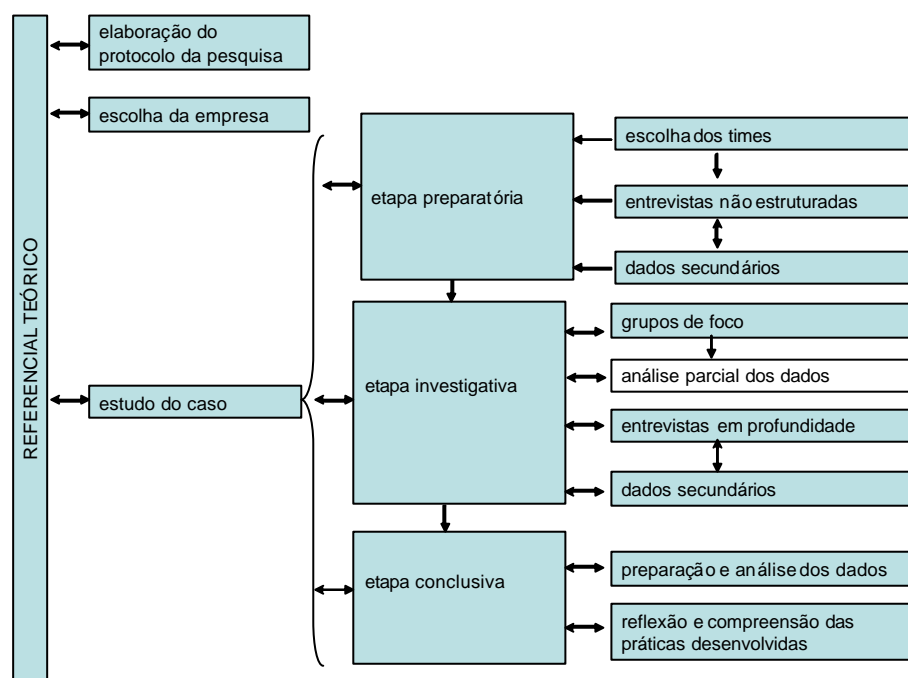


Figura 2: Desenho da Pesquisa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

3.4 Elaboração do protocolo de pesquisa

Os passos que guiaram a pesquisa de campo neste trabalho estão descritos no protocolo de pesquisa (APÊNDICE A). Este, segundo Yin (2001), é uma das táticas fundamentais para se manter a confiabilidade da pesquisa e deve ser usado a fim de orientar o

pesquisador. O protocolo deve referenciar o instrumento de pesquisa, os seus procedimentos e regras de utilização.

Dessa forma, o protocolo desta pesquisa detalhou os itens que direcionaram a pesquisadora na pesquisa de campo:

- Tema a ser estudado: as competências coletivas em grupos de trabalho, apresentando o tema com uma breve referência aos autores estudados;
- Técnicas de coleta de dados: grupos de foco, entrevistas não-estruturadas, semi-estruturadas e dados secundários;
- Método de análise de dados: análise de conteúdo.

3.5 A escolha da empresa

A escolha da empresa atendeu a critérios pré-definidos pela pesquisadora. Para a identificação dos critérios definidos, buscaram-se evidências representadas por diferentes fontes de referência (revistas, publicações especializadas). Dessa forma, justifica-se a escolha da empresa Copesul da seguinte forma:

- Empresa destacada no âmbito nacional pelas suas práticas de gestão de pessoas. A Copesul aparece nos anos de 1997, 1998, 1999, 2000, 2001 e 2004 no *ranking* da Revista *Exame* das melhores empresas para se trabalhar no Brasil;
- A empresa utiliza como estratégia de gestão, a “gestão por times” desde 1994;
- A empresa destaca-se como empresa de classe mundial e isso pode ser verificado pelos prêmios que continuamente recebe em certificações nacionais e internacionais;
- A empresa possui um programa formal de competências.

Após a identificação da empresa, iniciaram-se as negociações para a realização do estudo. O processo de negociação aconteceu com o representante da empresa, membro do Time de Planejamento, nesta pesquisa denominado “pessoa de contato”. Nesta fase de contato

inicial, foi enviado material sobre o tema e foram realizadas duas reuniões na empresa. Nestas, foram apresentados o tema da pesquisa e o estudo a ser realizado, bem como identificados os possíveis grupos de trabalho a serem estudados. Neste momento, tomou-se conhecimento das duas formações desses grupos, denominados de “times”, na empresa. Esta fase de negociação encerrou-se em agosto de 2004, com a aceitação pela Copesul para a realização do estudo.

3.6 Estudo do caso

Esta fase foi realizada em três etapas: preparatória, investigativa e conclusiva. A etapa preparatória inclui a escolha dos grupos (times) e um conhecimento geral sobre a empresa (contexto). A investigativa representa um mergulho nos dois grupos, buscando destacar os elementos que constituem as competências coletivas, sempre se considerando o contexto e as especificidades de cada grupo. Por fim, a etapa conclusiva busca algumas generalizações analíticas e reflexões que possam esclarecer a noção das competências coletivas e o seu desenvolvimento.

Para a coleta de dados, foram utilizadas fontes diversas: entrevistas em profundidade não-estruturadas e semi-estruturadas, grupos de foco e utilização de dados secundários. A aplicação de entrevistas em profundidade é considerada como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso (YIN, 2001), uma vez que geralmente buscam dados sobre fenômenos humanos e sociais. A partir das entrevistas pode-se focar no fenômeno em estudo e/ou fazer inferências (YIN, 2001). Esse tipo de entrevista é considerada apropriada por permitir a exploração de informações não-identificadas *a priori*, ou seja, a partir das respostas, o pesquisador possui a liberdade de aprofundar pontos considerados relevantes para o estudo. Então, ao mesmo tempo em que se vai compreendendo melhor a realidade investigada, é possível ir aprofundando os dados que são trazidos pelos

entrevistados, quase que desvendando aspectos não-imagináveis sobre o contexto e os elementos do estudo, buscando a relação entre eles.

A utilização de grupos de foco objetivou a identificação de aspectos internos dos grupos já que os grupos de foco podem ser entendidos e utilizados como simulações de discursos e conversas cotidianas (LUNT; LIVINGSTONE, *apud* FLICK, 2004). Além disso, os grupos de foco têm duplo poder, primeiramente “porque geram discussão, revelando, assim, tanto os significados presumidos pelas pessoas no tópico de discussão, como a maneira pela qual elas negociam esses significados, segundo porque geram diversidade e diferença, dentro ou entre grupos” (LUNT; LIVINGSTONE (1996) *apud* FLICK, 2004, p.133). Outro aspecto relevante à utilização dos grupos de foco é o “uso explícito da interação do grupo para a produção de dados *insights* que seriam menos acessíveis sem a interação encontrada em grupo” (MORGAN (1988) *apud* FLICK, 2004, p.132).

Os dados secundários foram utilizados, por sua vez, para complementar a compreensão do contexto. De uma maneira geral, as informações documentacionais são muito importantes para os estudos de caso, exceto quando está sendo analisado um fenômeno sobre o qual não existe registro escrito (YIN, 2001). A análise de documento (documentos administrativos) foi utilizada como uma forma de identificação das práticas formais da empresa. A principal utilização da informação proveniente da análise de documentos é fortalecer e valorizar outras fontes de evidência, principalmente fornecendo detalhes ou mesmo possibilitando novas reflexões e questionamentos que possam alimentar as entrevistas ou os grupos de foco.

3.6.1 Etapa preparatória

Nesta etapa da pesquisa, buscou-se um conhecimento inicial da empresa e das suas práticas de gestão, a fim de escolher os grupos de trabalho a serem estudados.

Para isso, foram realizadas entrevistas iniciais não-estruturadas com a pessoa de contato na empresa, com o objetivo de conhecer a empresa e seus processos de gestão por times, bem como a compreensão adotada na empresa para competências da organização e das pessoas. A partir dessa coleta de dados, foi possível conhecer parcialmente o modelo de gestão da Copesul. Neste momento, teve-se acesso a apresentações e materiais, descrevendo os processos de gestão da Copesul, e os elementos e direcionadores de gestão atual (gestão por habilidades, erro pedagógico, etc). Salienta-se que não se teve acesso aos modelos de categorização de habilidades utilizados pela empresa.

Após a permissão de realizar o estudo de caso, iniciou-se o processo de escolha dos grupos de trabalho a serem estudados. Como critério de escolha, utilizou-se a premiação desses grupos nas avaliações anuais da empresa e o reconhecimento interno pelos outros grupos de trabalho. Além disso, sabendo-se da existência de grupos diferenciados na sua composição e sua forma de atuação na empresa, buscou-se contemplar dois tipos específicos que pudessem caracterizar-se pelas diferenças em termos de estrutura e atuação.

A escolha dos grupos de trabalho partiu de uma sugestão inicial da empresa, após uma discussão interna com base nos critérios fornecidos pela pesquisadora. A sugestão foi avaliada e confirmada conjuntamente em reunião, quando a pesquisadora apresentou a proposta de pesquisa e confirmou a viabilidade do estudo com os líderes desses grupos de trabalho. Nessa reunião, em 18 de outubro de 2004, estavam presentes a pessoa de contato, o coordenador técnico e um auditor do time de desenvolvimento dos sistemas certificados e a facilitadora do time laboratório. Como os grupos de trabalho são denominados de “times” pela empresa, a partir desse momento será utilizada a denominação da empresa ao referir-se a esses grupos.

Dessa reunião resultou a confirmação da empresa dos times a serem estudados, time laboratório e o time de desenvolvimento dos sistemas certificados, e no

comprometimento por parte dos líderes desses times para a realização do estudo. Os times escolhidos foram times distintos na sua forma e atuação, conforme descritos a seguir:

O time laboratório: este time é um time formal⁷, ou seja, que consta no organograma da empresa. Tem como objetivo fazer análises de produtos, podendo ser matérias-primas ou produtos gerados pela Copesul e informar seus clientes (outras unidades da empresa) dos resultados dessas análises. Em função disso, caracteriza-se por executar tarefas de rotina, exigindo dos seus integrantes habilidades técnicas elevadas.

O time de desenvolvimento dos sistemas certificados: é um time virtual⁸, na simbologia adotada na empresa, formado por integrantes dos outros times. Tem como objetivo atuar nos processos de certificação em normas de qualidade, diluindo os processos de qualidade na organização. Possui uma característica diferenciada dos demais times virtuais por ter assumido um caráter permanente na empresa em função dos sistemas certificados exigirem uma manutenção e atenção constantes. Em função disso, caracteriza-se por um trabalho sob demanda, sendo seu grande desafio manter-se motivado durante os tempos em que não há uma vistoria de certificação ou um projeto de certificação pretendida.

Tendo sido definidos os times a serem estudados, buscou-se primeiramente compreender o papel dos times na organização, a sua dinâmica e objetivos a partir da visão de seus líderes. Para isso, foram realizadas entrevistas não-estruturadas com a facilitadora do time laboratório, acompanhada pela gestora de “RH” do time, e com o coordenador técnico do time de desenvolvimento dos sistemas certificados.

3.6.2 Etapa investigativa

Nesta etapa, iniciou-se a coleta de dados nos times selecionados. Tendo-se um conhecimento prévio dos times a partir de uma visão dos seus líderes, esta fase teve como

⁷ Time formal é a denominação interna da empresa para designar os times que constam no organograma da empresa e atuam continuamente.

⁸ Time virtual é a denominação interna da empresa para times formados sob demanda para um fim específico.

objetivo compreender os times a partir de uma visão interna de seus membros, e, a partir desse conhecimento, aprofundar a dinâmica de funcionamento dos times.

Nesta etapa foram realizados grupos de foco e entrevistas semi-estruturadas, além de coletados dados secundários que auxiliaram na compreensão do contexto. A seguir, são detalhadas as técnicas utilizadas na coleta de dados desta fase.

Grupos de foco

Foram conduzidos dois grupos de foco, com parte dos integrantes de cada time. A escolha dos participantes foi aleatória por parte da facilitadora do time laboratório e do coordenador técnico do time de desenvolvimento dos sistemas certificados. Os critérios utilizados para a escolha dos participantes foram:

- Disponibilidade do pessoal na data agendada com a pesquisadora, considerando aspectos como o horário de trabalho dos membros do time, uma vez que esses são formados por trabalhadores do turno⁹ e do administrativo¹⁰;
- Diversidade do grupo no sentido de incluir membros do time do administrativo e do turno, facilitadores e não-facilitadores¹¹, bem como das diversas áreas de atuação.

A primeira coleta aconteceu em novembro de 2004 (time laboratório) e a segunda (time de desenvolvimento dos sistemas certificados), em março de 2005. A dinâmica aplicada foi elaborada em três etapas, que compreenderam atividades individuais e coletivas, conforme descrito no protocolo de pesquisa (APÊNDICE A).

⁹ Trabalhadores do turno são aqueles que possuem uma escala pré-definida, trabalham três semanas incluindo finais de semana e folgam duas semanas; seus horários são alterados todas as semanas, podendo estar nos horários das 0h às 8h, das 8h às 16h, ou das 16h às 24h.

¹⁰ Trabalhadores do administrativo são aqueles que cumprem o horário das 8h às 17h diariamente, cumprindo a jornada semanal sem a inclusão de finais de semana.

¹¹ Nesse caso, somente para o time de desenvolvimento dos sistemas certificados, por ser um time multifuncional, formado por trabalhadores de todas as áreas, sendo alguns deles facilitadores de outros times.

Seguindo a recomendação de Flick (2004), a dinâmica empregada iniciou com uma atividade de quebra-gelo, como um tipo de aquecimento. Na dinâmica dos grupos de foco, foi incorporada a técnica de construção de desenho, o que, segundo Vergara (2005), trata-se da criação de uma resposta visual à situação sob investigação. Ainda segundo Vergara (2005), a técnica de construção de desenhos permite a manifestação de aspectos de natureza subjetiva, como sentimentos e necessidades, e, quando utilizada em tarefa grupal, propicia o engajamento pessoal e do grupo na construção das imagens e na interpretação de resultados. Além disso, a técnica permite “a complementação de dados obtidos por meio de informação oral ou escrita, contribuindo para a triangulação de dados e enriquecendo a visão sobre o fenômeno sob investigação” (VERGARA, 2005, p.50). A interpretação dos desenhos foi realizada na dinâmica do grupo, pelos próprios participantes, seguindo recomendações de Vergara (2005).

O material coletado durante a dinâmica incluiu os desenhos gerados pelo grupo, individual e coletivo, anotações da pesquisadora no *flip-chart* e anotações da observadora, e o registro das falas durante as atividades em gravador digital. As gravações foram transferidas para o computador e posteriormente transcritas. Os desenhos foram digitalizados e são apresentados no ANEXO A desta dissertação.

Após a preparação dos dados, fez-se uma análise do material coletado em busca de elementos da teoria e identificação de novos elementos a serem aprofundados em um segundo momento, utilizando a técnica de entrevistas semi-estruturadas. Os grupos de foco evidenciaram algumas características dos times que remetiam a uma ou outra abordagem teórica descrita nesta pesquisa, mas ainda de forma bastante incipiente. No entanto, os dados coletados nos grupos de foco foram fundamentais, servindo como suposições para a pesquisadora a serem exploradas durante as entrevistas. A análise dos dados coletados está descrita textualmente nesta dissertação como parte da análise do caso.

Grupo de foco com o time laboratório: Para o time laboratório, estavam presentes doze integrantes sendo seis integrantes do turno e seis integrantes do administrativo. Desses, três integrantes atuam no suporte técnico do laboratório. O Quadro 3 apresenta a caracterização dos participantes, considerando o subgrupo¹² de atuação no time laboratório, a classe de horário em que atuam e o tempo que estão vinculados à empresa e ao time Laboratório:

participantes	subgrupo de atuação	classe de horário	tempo de vínculo com a empresa e com o o time ¹³
1	Físico-Química/Cromatografia	Turno	18 anos
2	Soluções/Cromatografia	Adm	4 anos e 5 meses
3	Efluentes/Cromatografia	Adm	7 anos e 3 meses
4	Suporte técnico/ Cromatografia	Adm	23 anos
5	Físico-Química/Cromatografia	Turno	23 anos
6	Físico-Química /Utilidades	Adm	2 anos e 8 meses
7	Físico-Química	Turno	7 anos e 8 meses
8	Físico-Química	Turno	6 anos e 7 meses
9	Físico-Química/Cromatografia	Turno	24 anos e 2 meses
10	Suporte técnico/Efluentes/Utilidades/Soluções	Adm	23 anos
11	Suporte técnico/Cromatografia	Adm	23 anos
12	Físico-Química	Turno	4 anos e 5 meses

Quadro 3: Participantes do Grupo de Foco no Time Laboratório

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Grupo de foco com o time de desenvolvimento dos sistemas certificados:

Inicialmente foi pensada a realização da dinâmica com os dois grupos no mesmo dia, porém, por falta de disponibilidade de tempo do time de desenvolvimento dos sistemas certificados, este processo foi adiado para depois de janeiro de 2005, retomando-se a pesquisa em março de 2005.

Para a realização da dinâmica de grupo de foco com este time, aproveitou-se um dia de reunião desse em função da dificuldade de reunir o grupo, uma vez que os membros do mesmo atuam em times distintos, seus times de origem. Na formação do grupo, havia onze integrantes, estando presentes o coordenador técnico do time em estudo e dois integrantes do time laboratório. Tendo em viista essas duas pessoas participarem dos dois

¹² Optou-se por utilizar a denominação de subgrupo de atuação e não laboratório de atuação para não confundir o leitor com o próprio time, denominado Laboratório.

¹³ Neste time, o tempo de vinculação à empresa e ao grupo, são os mesmos.

times, posteriormente elas foram entrevistadas no intuito de aprofundar alguns dados ou mesmo comparar as duas realidades, considerando-se as suas experiências.

O time de desenvolvimento dos sistemas certificados é formado por membros de outros times, com certificação em habilidades relativas aos processos de qualidade. O Quadro 4 apresenta a caracterização dos participantes, considerando suas áreas de origem, classe de horário em que atuam, tempo de vínculo com a empresa e com o time:

Participantes	unidade de atuação	classe de horário	tempo de vínculo com a empresa	tempo de vínculo com o time
1	Unidade de manutenção/ Time Oficina Innova	Adm	23 anos	10 anos
2	Assessoria de planejamento, desenvolvimento e organização empresarial	Adm	20 anos	10 anos
3	Assessoria de planejamento, desenvolvimento e organização empresarial	Adm	2 meses	2 meses
4	Assessoria de gestão de pessoas, segurança e meio ambiente	Adm	16 anos	3 anos
5	Unidade de manutenção/Time de turno	Turno	24 anos	4 anos
6	Unidade de utilidades/Time de turno	Turno	24 anos	10 anos
7	Unidade de aromáticos/Time de turno	Turno	21 anos	10 anos
8	Unidade de engenharia/Time Laboratório	Adm	23 anos	10 anos
9	Unidade de engenharia/Time Laboratório	Adm	23 anos	10 anos
10	Unidade de manutenção/Time de materiais	Adm	26 anos	10 anos
11	Assessoria de planejamento, desenvolvimento e organização empresarial	Adm	23 anos	6 anos

Quadro 4: Participantes do Grupo de Foco no Time de Desenvolvimento dos Sistemas Certificados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Entrevistas

Nesta etapa, aprofundaram-se os elementos levantados nas fases anteriores através de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas com alguns integrantes dos times, que haviam participado dos grupos de foco. O critério utilizado para a escolha dos entrevistados foi a contribuição dos integrantes no grupo de foco, no entanto, a participação também foi influenciada pela disponibilidade de horário das pessoas. O número de entrevistas observou o critério de saturação. Desta maneira, foram realizadas no total oito entrevistas (quatro entrevistas para cada time), sendo duas delas com os integrantes dos dois times estudados. Nessas entrevistas, foram adicionadas questões relativas à percepção deles quanto à atuação

dos times. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente uma hora, ocorrendo uma variação entre uma e outra. O tempo máximo de entrevista chegou a uma hora e meia para aquelas que contemplaram questões dos dois times.

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora, seguindo o roteiro elaborado, apresentado no protocolo de pesquisa (APÊNDICE A), a partir do referencial teórico e do material coletado nos grupos de foco. O roteiro incluiu questões abertas, possibilitando à pesquisadora aprofundar os assuntos conforme as contribuições dos entrevistados. As entrevistas ocorreram na própria empresa, contudo foram conduzidas de forma descontraída para que os entrevistados se sentissem à vontade e fosse possível coletar a percepção de cada um deles quanto à atuação dos times.

Nesta pesquisa, quando referenciados os entrevistados desta fase da pesquisa, serão nomeados como:

ETL (1,2,3) – nomenclatura para designar os entrevistados do time laboratório;

ETD (1,2,3) – nomenclatura para designar os entrevistados do time de desenvolvimento dos sistemas certificados;

ETDL (1,2) - nomenclatura para designar os entrevistados pertencentes aos dois times.

Dados secundários

Esta etapa ocorreu de forma simultânea às etapas anteriores e compreendeu a coleta e análise de dados secundários (*websites*, documentos administrativos, revistas, entre outros). A principal utilização da informação proveniente da análise de documentos é fortalecer e valorizar outras fontes de evidência, principalmente fornecendo detalhes ou mesmo possibilitando novas reflexões e questionamentos que possam alimentar as entrevistas ou os grupos de foco. Durante a etapa de análise dos dados, esta documentação coletada

permitiu a triangulação das informações. A análise de documentos (administrativos) foi utilizada como uma forma de identificação das práticas formais da empresa. Os documentos utilizados foram:

- Documentos fornecidos pela empresa (apresentações utilizadas em palestras, workshops, cartilha para o novo funcionário, etc.), *website* da empresa e revistas.

3.6.3 Etapa conclusiva

Esta etapa inclui uma fase de preparação dos dados para a análise. As entrevistas, com os líderes dos times (duas), os registros das atividades dos grupos de foco (dois), e as entrevistas com os integrantes dos times (oito) foram transcritas, gerando cento e seis laudas de texto. Para a análise das entrevistas, dispôs-se o texto em três colunas, sendo a primeira para as questões, a segunda, para as respostas, e a terceira, para anotações da pesquisadora; neste sentido, auxiliaram na análise das entrevistas.

3.6.3.1 Análise dos dados

Para este estudo, adotou-se a análise qualitativa de conteúdo. Esta é uma estratégia de pesquisa que é utilizada com a finalidade de tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. Esta análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando - por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens -, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977).

Neste estudo, considerando-se o caráter exploratório da pesquisa, as categorias de análise foram definidas *a posteriori*, com base nas informações coletadas no campo (grupos de foco e entrevistas), tendo como inspiração os elementos das competências

coletivas apresentados no referencial teórico desta dissertação e sintetizados no Quadro 5, a seguir:

CARACTERÍSTICAS DOS TIMES		
formados sob demanda		Hansson (2003)
formação fixa		Weick (1993); Weick e Roberts (1993), Frohm (2002)
ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS		
processos de <i>sensemaking</i>	baseados na estrutura de papéis	Weick (1993)
	baseados na representação do sistema	Weick e Roberts (1993)
	baseados na interação	Hansson (2003), Frohm (2002)
níveis de <i>sensemaking</i>	intersubjetivo (interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003)
	genérico (normas, regras e rotinas)	Weick (1993)
bases para a ação	reflexiva ou intencional (a partir da interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003)
	não-reflexiva ou habitual, baseada em rotinas	Weick (1993)
Estágios	<ol style="list-style-type: none"> 1. construção de um senso comum 2. construção de uma base de conhecimento 3. senso de interdependência 	Bohream (2004)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. adaptação, quando acontece o processo de <i>roletaking</i> 2. consciência, quando acontece os processos de <i>sensemaking</i> 3. unidade 	Hansson (2003)
lógica de desenvolvimento	interação	Frohm (2002)
	inter-relação	
dimensões:	tempo	Hansson (2003), Frohm (2002)
	espaço	
composição	competências práticas	Hansson (2003)
	competências interpessoais	
identidade do grupo		Weick (1993), Hansson (2003)
visão compartilhada		Hansson (2003), Boterf (2003), Sandberg (1994)
combinação de competências individuais		Boterf (2003)
Interação		Hansson (2003), Sandberg (1994), Frohm (2002)

Quadro 5: Síntese dos Elementos das Competências Coletivas

Fonte: elaborado pela pesquisadora

4 O SETOR PETROQUÍMICO E A COPESUL

Este capítulo apresenta algumas considerações sobre o setor petroquímico e a empresa estudada, destacando os aspectos considerados relevantes para o contexto desta pesquisa.

4.1 Caracterização do setor petroquímico

O setor petroquímico é responsável pela origem da matéria-prima da maioria dos produtos disponíveis no mundo moderno. Os produtos derivados do petróleo, como o plástico, por exemplo, substituíram os produtos de origem animal como o couro, a lã, o marfim, trazendo para a Modernidade a possibilidade de bens de consumo descartáveis. Foi a partir da evolução da indústria petroquímica que os bens de consumo tornaram-se de fácil acesso às populações de baixa renda. Além do plástico, outros produtos que são derivados do petróleo são os tecidos de fibra sintética, os combustíveis, solventes, assim como a química fina, base para medicamentos e insumos agrícolas (NOBRE FILHO; GUARAGNA, 2003).

As empresas do setor petroquímico são classificadas em primeira, segunda e terceira geração. As empresas de primeira geração são aquelas que fazem o processamento das matérias-primas e por isso são chamadas de centrais de matérias-primas. A Copesul é uma empresa de primeira geração. A partir da nafta ou de gases da refinaria, estas empresas produzem os petroquímicos básicos como eteno, benzeno e propeno. As empresas de segunda

geração processam os petroquímicos básicos para produzir os produtos intermediários, como elastômeros, solventes e combustíveis. As empresas de terceira geração, conhecidas como empresas de transformação, processam os produtos intermediários para produzir os bens de consumo, como utensílios domésticos, pneus, tintas, etc.

O setor petroquímico caracteriza-se por utilizar o padrão de produção intensivo em escala (NOBRE FILHO; GUARAGNA, 2003). O processo produtivo é do tipo fluxo de produção contínua com as operações das plantas, funcionando vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. A cadeia produtiva é totalmente integrada entre as empresas de primeira e segunda geração por tubulações. Dessa forma, falhas no processo podem gerar prejuízos em toda a cadeia produtiva, já que as empresas estão interligadas. Além disso, paradas para a manutenção nessa indústria são negociadas com antecedência com todos os atores envolvidos (empresas do pólo e fornecedores, por exemplo) e por isso são consideradas extremamente críticas. “Apostar na eficiência da cadeia produtiva como um todo é a receita para os ganhos de competitividade do setor” (GOLDBERG, 2005, p 23).

Em função do padrão de produção desse setor, todos os equipamentos são dimensionados para a produção contínua. São instalados equipamentos em duplicidade quando as características desses equipamentos não permitem operação contínua. Outra característica desse tipo de produção é a ocupação integral da capacidade produtiva da planta, que busca operar 100% da capacidade ocupada. A ocupação integral visa à amortização dos investimentos no tempo projetado. Essa característica da indústria petroquímica demanda um grande sincronismo da cadeia logística da indústria petroquímica. “Nesse contexto as alterações em qualquer elo da cadeia devem ser extensamente discutidas com todas as empresas responsáveis pelos demais elos, criando uma grande inércia para a implantação de inovações” (NOBRE FILHO; GUARAGNA, 2003, p.116).

A escala elevada e a complexidade do sistema produtivo são as principais fontes de vantagem econômica, as quais também funcionam como barreiras à entrada de novos concorrentes.

Perspectivas para o setor

Atualmente a indústria petroquímica no Brasil está baseada em três pólos petroquímicos, localizados nas cidades de Cubatão (SP), Camaçari (BA) e Triunfo (RS). Esses são responsáveis pela produção de eteno, propeno, negro de fumo, metanol, amônia e fertilizantes hidrogenados. Um quarto pólo está sendo criado, devendo entrar em operação ainda em 2005.

O setor petroquímico experimenta um momento de expansão, porém o acesso à matéria-prima é um limitador da expansão dessa indústria. A escassez da primeira é o grande gargalo da indústria. A principal fonte de matéria-prima é a nafta. Dos 11 milhões/t ano de nafta utilizada pelas centrais de matérias-primas, cerca de 7 milhões são produzidas no Brasil, os demais 4 milhões são importados (GOLDBERG, 2005). Resolver a equação de como viabilizar o crescimento da oferta para atender a demanda é o principal problema do setor.

Embora o país possua abundância de petróleo e gás (matérias-primas para o setor), não há perspectiva de aumento no suprimento de nafta petroquímica. Em função disso, fontes alternativas (gás) estão sendo buscadas para reduzir essa escassez. O gás apresenta como vantagem o fato de ser mais abundante e barato que a nafta. A Petrobras está trazendo para o setor novos investimentos para outras fontes de matéria-prima (GOLDBERG, 2005).

O setor petroquímico cresce cerca de três vezes o PIB nacional e caracteriza-se por uma vocação doméstica. Cerca de 20% da produção é destinada às exportações. No último ano, com o crescimento da economia nacional e mundial, a demanda por produtos petroquímicos cresceu aproximadamente 14%. Esse crescimento praticamente esgotou a capacidade produtiva dos fabricantes (GOLDBERG, 2005). Em termos de rentabilidade, no

ano de 2000, as empresas do setor petroquímico obtiveram excelentes resultados, apesar da queda nas margens de lucro, decorrente do aumento da matéria-prima básica, a nafta (GOLDBERG, 2005).

4.2 A empresa

A Copesul, central de matérias-primas do pólo petroquímico do Rio Grande do Sul, está localizada no município de Triunfo. A empresa é “reconhecida por adotar as mais avançadas tecnologias de produção petroquímica e de controle ambiental, visando ao desenvolvimento sustentável de seu negócio e do país” (COPELUL, 2004). Alguns dos elementos que levam a essa afirmação são as certificações nas normas ISO 9001-Versão 2000, ISO 14001 e OHSAS 18001 e o reconhecimento da Copesul como empresa de classe mundial.

A empresa busca continuamente avançar em seus padrões de qualidade para atender às demandas dos clientes, manter-se competitiva no mercado internacional, garantir a segurança operacional, a saúde das pessoas e a proteção ao meio ambiente, e participar da vida da comunidade (COPELUL, 2005).

A Copesul é responsável por 40% do eteno consumido no Brasil, com capacidade instalada de 1,135 milhão de toneladas/ano. Além de eteno, a empresa produz propeno, butadieno, benzeno, tolueno, xilenos, MTBE, buteno-1, propano e outros, totalizando três milhões de toneladas anuais de petroquímicos básicos. Mais de 80% de sua produção é consumida no Pólo Petroquímico do Sul. O restante é vendido para outros estados do país ou exportado (COPELUL, 2005).

A Copesul destaca-se pela política de recursos humanos que busca reter talentos profissionais, disponibilizando aos colaboradores programas atraentes de desenvolvimento pessoal e profissional, qualidade de vida, remuneração, reconhecimento e saúde e segurança no trabalho. A empresa desenvolveu uma concepção de organização do

trabalho e de desenvolvimento dos recursos humanos, baseada na valorização do colaborador como indivíduo e profissional. O trabalho na empresa é estruturado em times, visando ao comprometimento dos colaboradores com os resultados do grupo e da empresa. O time é liderado por facilitadores escolhidos pelos integrantes do próprio time em um processo 360¹⁴. Além disso, o sistema de remuneração leva em conta as habilidades praticadas pelo profissional, proporcionando oportunidades e desafios profissionais.

Atualmente a Copesul emprega cerca de 963 pessoas e é considerada, desde 1997, uma das melhores empresas para se trabalhar do Brasil. Foi, também, a primeira indústria petroquímica a receber o Prêmio Nacional da Qualidade, em 1997. Os sistemas de certificação representam uma adequação às normas internacionais de qualidade e um instrumento para a aferição do Sistema Copesul de Gestão.

A estrutura organizacional atual é matricial, existindo três níveis: diretoria, executivos e times semi-autônomos. Cada time possui um facilitador eleito pelo próprio time. O facilitador não atua como chefe, mas como um condutor do time.

O faturamento da empresa

Em 2004, a Copesul conquistou o maior lucro anual de sua história. No primeiro trimestre de 2005, obteve um lucro líquido ajustado antes das destinações de R\$ 203,6 milhões. O valor é 79,1% superior aos R\$ 113,7 milhões obtidos no mesmo período do ano passado e reflete desde então a trajetória de lucros ascendentes auferidos pela empresa desde então.

O *Ebitda* societário (indicador de lucro operacional antes dos impostos, juros, depreciações e amortizações) foi de R\$ 359,3 milhões em 2005, contra R\$ 214,8 milhões no primeiro trimestre de 2004. A margem *Ebitda* cresceu de 19,7% para 23,8%, de um ano para outro. O excelente desempenho econômico-financeiro da Copesul nos últimos meses é reflexo

¹⁴ Nesse processo o candidato à vaga de facilitador de um time é escolhido por um comitê formado pelo executivo da Unidade da empresa que possui a vaga em aberto, por colegas do time, por pessoas que participam dos processos clientes do time e dos processos fornecedores do time, além do representante do "RH".

da conjuntura econômica internacional continuamente favorável, que vem mantendo as margens do negócio petroquímico elevadas em relação a anos passados, mesmo com a alta progressiva dos custos das matérias-primas (COPEsul, 2005). A receita líquida de R\$ 1,1 bilhão decorreu das vendas de 688 mil toneladas de petroquímicos básicos, solventes e combustíveis, sendo 542 mil toneladas para clientes no Rio Grande do Sul, 50 mil para outros estados brasileiros e 96 mil toneladas exportadas.

4.3 Histórico da empresa

A Copesul foi fundada em 1976 como uma empresa estatal subsidiária da Petrobras, iniciando sua operação em 1982. Em 1992, foi privatizada e passou por um processo de reestruturação organizacional. A privatização da empresa, simultânea aos fins dos subsídios e das regulamentações setoriais, inseriu a Copesul na realidade competitiva do mercado, gerando um choque interno na empresa. Até então, esta era formada e operada à luz de outro ambiente competitivo, segundo o padrão organizacional estatal desenvolvido pela Petrobras. Com a privatização, o controle acionário da empresa ficou configurado conforme o Quadro 6:

Controle Acionário	Participação %
Grupo Odebrecht	29,46
Grupo Ipiranga	29,46
Petroquisa	15
Outros	27

Quadro 6: Controle Acionário Copesul

Fonte: site da empresa (www.copesul.com.br)

A entrada dos novos acionistas bem como o mercado cada vez mais aberto à competição internacional foram os fatores que conduziram a empresa a modernizar seus processos de gestão em busca da eficiência e, acima de tudo, da sobrevivência. O processo de reestruturação organizacional foi fundamentado na reengenharia e posteriormente no Sistema Copesul de Gestão.

O projeto de reengenharia resultou no redesenho de sete processos fundamentais para o negócio da empresa, a saber:

1. produção de produtos;
2. gerenciamento de ativos;
3. gerenciamento do negócio;
4. desenvolvimento de recursos humanos;
5. planejamento do negócio;
6. comercialização;
7. atendimento à regulamentação externa.

Do diagnóstico à implantação dos sete processos fundamentais, transcorreram 13 meses. Esse projeto contou com suporte de consultoria internacional, *benchmarking* em outras 80 empresas, sendo 30% delas estrangeiras, e com a participação de 60 colaboradores, compondo o Time de Redesenho. O projeto levou em consideração oito direcionadores estratégicos, fundamentais para o redesenho dos processos, apresentados no Quadro 7.

• foco nos processos fundamentais ao negócio da empresa
• atendimento equilibrado de acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade
• visão sistêmica
• trabalho em times com colaboradores multi-habilitados e polivalentes
• informação ágil e compartilhada
• foco no cliente e no mercado
• incentivo ao alto desempenho
• incentivo ao aprendizado contínuo

Quadro 7: Os Direcionadores da Reengenharia

Fonte: NOBRE FILHO; GUARAGNA, 2003

No decorrer de 1994, foram iniciados os trabalhos para a implantação desses processos. O primeiro deles (e, sem dúvida, o mais crítico) foi o processo de desenvolvimento de “RH”. Paralelamente, foram definidas a visão, a missão e os valores da empresa pelo Time de Gerenciamento do Negócio. A visão da empresa ficou definida como “tornar-se uma empresa de classe mundial na produção de petroquímicos básicos e *commodities* diferenciadas”. Para atuar na visão proposta, foi criado o Sistema Copesul de Gestão. Este

passou então a ser um instrumento de ação dos gestores. Tal sistema foi desenvolvido e aprimorado com base nos enfoques discutidos nos ciclos anuais de planejamento do negócio. Para a aferição do Sistema de Gestão, a empresa definiu, como indicadores, os critérios do Prêmio Nacional de Qualidade.

Com a nova lógica por processos direcionando a gestão da empresa, a Copesul tornou-se gradualmente uma empresa de classe mundial. Como resultados do Sistema Copesul de Gestão, pode-se citar: ampliação da capacidade produtiva; certificações e os prêmios de qualidade conquistados; inclusão da empresa entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil; redução dos níveis hierárquicos, consistindo-os agora em três níveis; implantação de mecanismos de comunicação interna; projetos de tecnologia; remuneração por habilidades; implantação de bônus por resultados, descentralização da gestão de recursos humanos, planejamento estratégico participativo e introdução de tecnologias comportamentais (NOBRE FILHO; GUARAGNA, 2003).

Relevante para esta pesquisa, a fim de melhor compreender o contexto dos times estudados, é apresentar uma visão do processo de desenvolvimento de recursos humanos, principalmente no que diz respeito às ações voltadas à formação e à atuação em times e do desenvolvimento e implementação dos sistemas certificados.

4.4 O processo de desenvolvimento de recursos humanos

Uma das opções estratégicas da empresa foi a opção pelo trabalho em times, visando a uma maior autonomia, polivalência, participação e responsabilidade dos indivíduos pelos resultados gerados. Tendo feito essa opção, a empresa, durante a implantação do processo de desenvolvimento de recursos humanos, buscou a adequação qualitativa e quantitativa dos mesmos. Por essa afirmação, entende-se um redesenho dos perfis desejados e a adequação do quadro de colaboradores. Isso significa que, com base no novo perfil desejado para o colaborador, foram definidas as pessoas nos times, escolhidas de todas áreas da

organização. Neste processo, parte do quadro de colaboradores da mesma foi desligada da empresa.

Para a implantação desse processo, a Copesul investiu fortemente na reeducação dos colaboradores para que esses assimilassem a importância do compartilhamento de idéias, conhecimentos, habilidades, valores e aceitação de mudança. Esse treinamento contemplou técnicas de grupos dirigidos, treinamento dos executivos, conceito de *learning organization*, entre outros. Esse processo foi conduzido pelo Time de Redesenho.

A partir desse momento, foram sendo introduzidos novos elementos de gestão. É importante destacar a descentralização da gestão de Recursos Humanos, atualmente exercida dentro de cada time por um ou mais membros que são certificados na habilidade de “RH”.

Além disso, houve a implantação do plano de desenvolvimento profissional, denominado de Gestão da Evolução Profissional (GEP). Nesse processo, os colaboradores são treinados, capacitados, avaliados e então recebem uma certificação em uma determinada habilidade. As habilidades são pontuadas, concedendo ao colaborador a pontuação pela qual ele é remunerado. O desempenho nessas habilidades é certificado pelos próprios colegas de time. Receber uma certificação em uma habilidade significa que o colaborador está apto a executar as atividades que envolvem aquela habilidade.

Quando do processo de implantação do GEP, a empresa precisou equalizar as habilidades e salários - existiam profissionais, ganhando mais do que habilidades certificadas e profissionais ganhando menos. A empresa levou um certo tempo para equalizar essas diferenças. Para os profissionais que ganhavam acima das habilidades que possuíam certificações, estes ficaram com uma pontuação negativa, até poderem certificar-se em outra habilidade no time. Essa certificação aconteceu à medida que foram surgindo novas demandas

no time. Para os profissionais que estavam com seus salários defasados em relação à pontuação de habilidades certificadas, a empresa apenas reconheceu sua pontuação e remunerou pelas habilidades certificadas. Com o GEP, a possibilidade de evolução da carreira passa a ser horizontal, por meio do desenvolvimento de novas habilidades e competências, e não mais vertical, como na estrutura anterior.

Ainda, outro ponto importante diz respeito ao treinamento, direcionado para que os colaboradores possam adquirir e manter habilidades descritas e previstas para sua carreira, mantendo-se atualizados em relação à evolução das tecnologias e dos processos de trabalho. São os próprios times que determinam seus programas anuais de treinamento, com o apoio da área de recursos humanos. O orçamento de treinamento é negociado entre o executivo da unidade e seus times, conforme as necessidades do trabalho realizado e de desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

A Copesul mantém um amplo programa permanente de educação, que visa ao desenvolvimento dos recursos humanos em nível que possibilite à Copesul manter o padrão de empresa de classe mundial. As metas anuais são definidas segundo o planejamento estratégico da empresa.

Na forma de seminários, palestras ou workshops, o programa é centrado na mudança interior das pessoas, na assimilação da cultura Copesul e no reforço aos valores e conceitos corporativos (COPESUL, 2005).

Com isso, a Copesul elevou o nível de satisfação dos funcionários de 62 para 91% no período de 1995 a 1999. Como resultado desse trabalho, a empresa foi incluída pela revista *EXAME*, nos anos de 1998 a 2001, entre as 100 melhores empresas do Brasil para se trabalhar, voltando ao ranking novamente nos anos de 2003 e 2004. A empresa foi, ainda, considerada uma das 100 melhores empresas para trabalhar na América Latina em 2004. O ranking elaborado pelo *Great Place to Work Institute*, dos Estados Unidos, considerou as

pesquisas sobre as melhores empregadoras de sete países: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru e Uruguai, totalizando mil empresas.

4.5 O desenvolvimento e implementação dos sistemas certificados

Como já foi mencionado anteriormente, a empresa buscou certificações reconhecidas nacional e internacionalmente, como método de aferição de seu desempenho. Ao adotar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) como um instrumento de aferição das práticas da Copesul, a empresa considerou-o como um espelho para balizar as melhorias que se faziam necessárias.

Desde então, como resultado dessa opção estratégica, a empresa conquistou diversas certificações e prêmios:

- Em 1996, a empresa recebeu a certificação do sistema de qualidade ISO 9002, concedido pela *Bureau Veritas Quality International* (BVQI);
- Em 1997, recebeu premiação no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), tendo sido a primeira do setor petroquímico nacional;
- Em 1998, o sistema ambiental da empresa foi certificado em conformidade com a ISO 14001, a primeira a ser certificada na América Latina;
- Em 2000, instituiu o Programa de Qualidade de Vida no trabalho;
- Em 2003, a empresa obteve a certificação do sistema de gestão em saúde e segurança, com base nas normas OHSAS 18001 - *Occupational Health & Safety Assesment Series*.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados observados nos times da Copesul, à luz do referencial teórico e inspirado nos elementos que compõem a competência coletiva, descritos anteriormente. É importante destacar a complexidade dos elementos investigados, tendo em mente a mobilidade envolvida na dinâmica das competências coletivas. Em outras palavras, a inter-relação entre os elementos das competências coletivas bem como os diferentes posicionamentos dos autores mencionados, não permitem uma separação desses elementos nem uma dissociação do contexto; neste sentido, a análise será realizada, respeitando essa dinâmica. Além disso, levando-se em conta as especificidades do contexto de cada time estudado e a relação que apresenta com o desenvolvimento das competências coletivas, a análise do caso é apresentada em separado para cada time.

Inicialmente, apresenta-se a descrição do time, seguida da análise dos elementos da competência coletiva, à luz do referencial teórico. A análise dos elementos é feita no decorrer do texto, não apresentando categorias separadamente. Essa escolha foi feita ao entender que os elementos estão relacionados entre si e que o contexto em que o grupo está inserido tem influência direta no desenvolvimento dessas competências coletivas. Deste modo, a partir do contexto é que são estabelecidos ou explicados os elementos que compõem a competência coletiva. Além do mais, apresentá-los de forma isolada poderia criar a ilusão

sobre a funcionalidade dessa modalidade de competência, erroneamente passando a idéia de tratar-se de um modelo simplista ou sinônimo de trabalho em equipe.

5.1 O time laboratório

Este time tem como objetivo fazer análises de produtos, podendo ser matérias-primas ou produtos gerados pela Copesul. As análises visam à comprovação de que o produto atende as especificações desejadas, garantindo o funcionamento das plantas dentro das especificações. Os resultados das análises são comparados com parâmetros de certificação e os clientes são informados desse resultado. Os clientes desse time são as Unidades de Operação da planta, a Unidade Comercial e a Assessoria de Gestão de Pessoas, Segurança e Meio Ambiente. O Laboratório é composto por cinco laboratórios distintos, nos quais atuam os integrantes do time:

- Laboratório de Cromatografia: é o laboratório para a análise da composição dos produtos; aponta a existência de contaminantes e a quantidade de cada componente do produto.

- Laboratório de Físico-Química: é o laboratório para as análises complementares às análises do Laboratório de Cromatografia. As análises detalham as características físico-químicas dos produtos, por exemplo, ponto de ebulição, densidade, ponto de fulgor. Outras análises realizadas incluem a análise de composição de soda, produto utilizado para eliminar contaminantes, água, oxigênio, enxofre e cloretos.

- Laboratório de Utilidades: é o laboratório para as análises demandadas pela área de Utilidades¹⁵. São analisadas: a água do rio, a água clorificada, a água potável e o vapor gerado nas caldeiras. A água que entra nas caldeiras para a geração de vapor deve ser monitorada uma vez que o vapor circula em um circuito fechado, retornando à origem, não podendo, por isso, sofrer contaminação.

¹⁵ Área de Utilidades é uma estação de tratamento de água e estação de vapor.

- Laboratório de Efluentes: é o laboratório para as análises voltadas ao monitoramento ambiental. As técnicas analíticas são semelhantes às do Laboratório de Utilidades. Faz parte de um compromisso da Copesul com a FEPAM¹⁶, analisar todo o lençol freático do pólo.

- Laboratório de Controle e Suprimento de Materiais: é o laboratório que controla e promove o suprimento de materiais usados no dia-a-dia, incluindo vidraria e reagentes padrões. Os segundos são soluções com concentração conhecida, usadas como referência para se verificar quanto se tem daquele componente na amostra que está sendo analisada.

Devido à criticidade do trabalho desenvolvido pelo time, existe redundância de equipamentos e softwares utilizados no laboratório. Tal fato redundância permite a disponibilidade dos serviços em caso de pane, seja em equipamentos do laboratório, seja na estrutura de informática.

Os laboratórios de Cromatografia e Físico-Química atuam 24 horas por dia, 7 dias por semana. Dessa forma, a equipe que atua nesses laboratórios é formada por trabalhadores do administrativo e do turno. Existem cinco grupos de turno, permitindo que três grupos estejam trabalhando enquanto dois grupos estão de folga, essa é de 14 dias. Cada grupo de turno é composto por quatro pessoas.

No grupo do administrativo, além dos laboratórios, existe um subgrupo denominado suporte técnico. Este é responsável por orientações técnicas específicas, por metodologias novas, conhecimento mais profundo dos equipamentos e definição das rotinas do time. Desse grupo, são designados para cada laboratório um coordenador técnico e dois técnicos de suporte dedicados.

¹⁶ Órgão estadual de proteção ao meio ambiente

Os membros do time laboratório são de perfil técnico, sendo trinta e sete técnicos químicos, dois químicos e um engenheiro químico, totalizando 40 pessoas. É esperada dos indivíduos neste time a polivalência de funções, de modo que um indivíduo possa atuar em mais de um laboratório.

O modelo de “Gestão da Evolução Profissional” sustenta a gestão de carreira no time. O time laboratório tem dois blocos de habilidades: um é para nível superior, que são esses dois químicos e um engenheiro; e o outro é para os técnicos químicos. Além disso, existe o grupo de habilidades que é destinado para o suporte técnico. Nos blocos básicos, estão as habilidades de execução, dirigidas para os laboratórios.

A gestão das habilidades é realizada pelo próprio time, por um comitê, denominado “Comitê de Treinamento e Desenvolvimento” coordenado pelo membro do time certificado na habilidade de “RH”. Esse comitê é formado por um representante de cada grupo de turno, de forma que todos os grupos tenham um representante no comitê e um representante para cada área do administrativo, incluindo a facilitadora do time. Este comitê avalia a demanda por habilidades no time e escolhe os membros que serão treinados. A escolha dos membros leva em conta critérios como: o cumprimento de pré-requisitos de habilidades, o tempo que o trabalhador está sem receber treinamento, o desempenho e o perfil do trabalhador. O comitê faz uma proposta que retorna às áreas ou grupos pelos representantes para ser validada, caracterizando-se, assim, um processo cíclico, até que o comitê decida quem irá fazer os treinamentos.

- **Análise dos elementos da competência coletiva no time laboratório à luz do referencial teórico**

Dentre as abordagens teóricas, o time laboratório parece melhor se enquadrar nas considerações de Hansson (2003), que propõe que, para existir competência coletiva a ação deve ser coletiva, sendo executada em conjunto pelos membros do grupo. O pressuposto

à execução da ação é que exista um sentido compartilhado sobre o contexto e a ação a ser executada. A construção de um sentido compartilhado é, para Hansson (2003), condição imprescindível à existência da competência coletiva. Todavia, considerar que este time melhor se enquadra na abordagem de Hansson (2003) não significa dizer que não são encontrados neste time elementos das competências coletivas abordados por outros autores.

Este time tem um objetivo que é alcançado a partir de rotinas pré-definidas, executadas com base em procedimentos descritos, por indivíduos capacitados para isso. Esta afirmação coloca o time entre as abordagens de Hansson (2003) e Weick (1993). Para Hansson (2003), a base para a ação reside nas habilidades individuais de cada integrante do grupo, embasadas por um sentido compartilhado, sendo direcionadas pelas dimensões de tempo e espaço. Já para Weick (1993), as rotinas é que são as bases à ação do grupo, e, em função disso, Weick (1993) afirma que a existência de rotinas tornaria desnecessária a existência de uma visão compartilhada no grupo.

No contexto deste time, as ações são difusas no tempo, uma vez que o time atua durante as 24 horas do dia, com diferentes indivíduos, executando a rotina em horários distintos (grupos de turno e administrativo). A definição dessas rotinas é atribuição da equipe do suporte técnico, mediante negociações com outras áreas da empresa - os clientes do laboratório- conforme destaca a facilitadora do time: 'Existe uma negociação que eu faço, que, de vez em quando, é revista [...] Então existe uma rotina programada'. Essa rotina pode variar ao longo do dia. Cada laboratório recebe o plano de análise que pode ou não ter repetição de análises no mesmo turno ou no mesmo dia.

Com relação ao fato de as rotinas, segundo Weick (1993), caracterizarem uma ação não-reflexiva ou habitual, neste time, as rotinas podem variar durante o turno ou o dia e, ainda, são diferentes por bancadas. O fato de os membros do grupo atuarem em diferentes bancadas de laboratórios e realizarem permuta de turnos implica a readaptação constante por

parte dos indivíduos. Além disso, o time está preparado para lidar com situações adversas, descaracterizando o cenário proposto por Weick (1993). Este time recebe demandas extraordinárias e, mediante negociação com o cliente, as prioriza, conforme o depoimento a seguir: “[...] a gente recebe muito, muito esse tipo de solicitação extra. E, às vezes, a gente tem que decidir entre duas, três ou mais prioridades [...]” (ETL2). Nesse momento, a interação do grupo extrapola os seus limites internos, pois há uma negociação com seus clientes. Esse processo de interação é fundamental na tomada de decisão, como se vê: “[...] digamos que a operação faça essa solicitação; então a gente tem o sentimento deles; e a gente, conhecendo, entendendo o todo, o processo todo, a gente sabe decidir daí.” (ETL1). No administrativo, esta priorização é feita pelo suporte técnico, enquanto que, no turno, esta priorização é feita pelos seus próprios trabalhadores.

Em síntese, ainda que as ações do time sejam baseadas em uma rotina previamente definida, isso não caracteriza uma ação não-reflexiva ou habitual - ou porque as rotinas variam entre os turnos, ou porque o time recebe demandas extras, forçando a uma alteração da rotina, ou ainda porque os membros do grupo fazem trocas de bancada para que possam se manter atualizados com os procedimentos. Além disso, há uma compreensão e preocupação sobre a importância das análises realizadas para as demais áreas de empresa.

No que se refere à questão do estabelecimento do objetivo do time, referido por Frohm (2002) como uma medida da competência coletiva, neste time, o estabelecimento dos seus objetivos dá-se a partir das metas da empresa, mas são desdobrados internamente e construídos de forma aberta e transparente pelo grupo. É o grupo quem define seus objetivos, destaca um integrante do time: “[...] Mas é nós que definimos. [...] sempre é colocado e disponibilizado para que todos participem” (ETL1).

O time laboratório possui um espaço de atuação compartilhado, um ambiente físico no qual a interação acontece. Seguindo a abordagem de Hansson (2003), é nesse espaço

que são exercidas as competências práticas, ou seja, as competências relacionadas à ação e as competências interpessoais, ou seja, as competências relacionadas à interação para a execução das tarefas. Neste time, como as ações são contínuas durante as 24 horas do dia, essa interação formal, voltada à execução das tarefas, acontece em níveis e com momentos distintos:

- Dentro dos grupos do turno e do administrativo: quando os membros do grupo interagem com seus pares de turno ou seus pares de bancada;

- Entre os grupos do turno: quando acontece a interação entre quem está saindo e quem está chegando, nas trocas de turno. É quando os indivíduos recebem informações de seus colegas. Esse é o processo considerado pelos membros do grupo como o mais crítico para manter as ações do time. Essa interação face a face é tida pelos integrantes do grupo como fundamental à atuação do time, pois, nessa interação, há, além da comunicação verbal, um nível de comunicação corporal, possibilitando a quem está chegando, verificar, por exemplo, a aflição do colega mediante alguma ação que deve ser executada;

- Entre todo o time: quando o grupo compartilha experiência e conhecimentos. Essa interação acontece pessoalmente, nas reuniões, ou por artefatos físicos, tais como os documentos formais, disponíveis para a consulta por todos os integrantes do time;

- Externo ao time: quando são necessárias negociações com os clientes do time para a definição das rotinas do time ou para o estabelecimento de prioridades no caso de demandas extraordinárias.

O que Hansson (2003) denomina de competências práticas são as habilidades desenvolvidas pelos integrantes do grupo para executar a ação. Neste time, o desenvolvimento de competências práticas acontece mediante treinamento, esforço pessoal, observação e prática, paralelamente ao desenvolvimento das competências interpessoais. O indivíduo, ao ser inserido no grupo, passa a ter uma leitura do grupo e é colocado no ambiente real de

trabalho, caracterizando o que Hansson (2003) denomina de *roletaking*. Nesse momento, o novo integrante vai sendo inserido nos processos do time.

A capacitação de um membro do grupo, para realizar uma ação, acontece no time mediante o processo de certificação de habilidades. Os processos da empresa indicam quais as habilidades que o time pode desenvolver. É com base nos processos nos quais o time atua que as mesmas são definidas. Cada indivíduo é certificado em um conjunto de habilidades de acordo com a demanda do time. Uma certificação específica indica que o membro do grupo está apto a executar tal procedimento. A aquisição de uma habilidade requer treinamento e comprovação dessa aptidão. “[...] O mais importante é a evidência de que a pessoa que foi treinada adquiriu a condição de realizar aquele trabalho”, coloca a facilitadora do time. Essa comprovação acontece mediante provas escritas ou seminários que devem ser preparados por quem está sendo treinado. Além disso, os seminários são tidos como uma oportunidade de atualização para os integrantes do time. Um seminário pode ser assistido por todos, considerando-se as restrições de horário de cada um. Tanto o treinamento como a avaliação são desenvolvidos internamente no time, caracterizando-se, assim, um processo participativo dentro do grupo, conforme coloca um dos integrantes do time: “[...] nós mesmos trabalhamos para desenvolver o nosso pessoal[...].” (ETL1).

Hansson (2003) argumenta que “não é só importante saber o que os outros fazem, mas constitui parte do trabalho individual de cada um, conhecer partes do campo profissional de outros” (*apud* Frohm, 2002, p.19). Neste time, além dos seus processos de certificação de habilidades, a premissa de que deve existir no mesmo uma polivalência de funções estabelece que cada indivíduo deve desenvolver-se para atuar em dois ou mais laboratórios. Destaca um dos integrantes do time “[...] não é bom que a gente fique muito tempo fora de uma bancada. Então por isso que quatro, cinco dias a gente fica em um lugar, depois já passa para outro.”(ETL3). Isso, por si só, amplia a visão de cada membro do grupo

com relação às suas atividades e a inter-relação das suas atividades com as atividades dos outros integrantes do time. Internamente o time organiza-se para que existam rodízios entre as bancadas de trabalho. Além do rodízio de bancadas, existe o rodízio de grupo de turno. Isso acontece em toda a empresa, sendo um direcionamento estratégico. Com isso, busca-se chegar ao ponto em que todos os trabalhadores trabalhem com todos, permitindo que as trocas de experiência e conhecimento aconteçam com diferentes membros do grupo.

Outra forma de desenvolver o conhecimento sobre as outras funções no grupo ocorre pela utilização de comitês internos, cuja participação dos membros do time não é arbitrária - ao contrário é livre, participando quem quiser e se sentir motivado para isso. Os comitês também funcionam como um elemento que alavanca o desenvolvimento de competências individuais, uma vez que, ao fazer parte de um comitê, cada indivíduo precisa mobilizar ou desenvolver outras competências que não aquelas necessárias para o dia-a-dia de trabalho. Entre os comitês citados pelos integrantes do time, estão os comitês de treinamento e desenvolvimento, de "5S", de atendimento ao cliente, e de segurança e saúde.

Nesse sentido, essas ações do grupo contribuem para o estabelecimento de uma base de conhecimento (BOHREAM, 2004) coletiva, proporcionando que diferentes trabalhadores executem uma ação sem comprometer a ação coletiva do grupo. Nesse caso, a base de conhecimento referenciada por Bohream (2004) diz respeito aos conhecimentos compartilhados entre os membros do grupo. Entretanto, tomando-se como ponto de partida que uma base de conhecimento pode ser pensada como um artefato que serve de referência ao grupo, neste caso referenciada por Boterf (2004), esta deve conter os conhecimentos explícitos do grupo. Este time possui os procedimentos (para cada análise a ser executada), detalhados em documentos específicos. Em uma perspectiva histórica, também são mantidos os relatórios de turno, contendo a descrição do que foi analisado, dos resultados, servindo como uma base de conhecimento explícito.

O “espírito de comunidade” definido por Hansson (2003), como resultado dos processos de *sensemaking*, é construído de diferentes formas. As rotinas fazem parte do processo de construção de um sentido compartilhado pelo grupo, pois é através delas que seus membros tomam conhecimento das suas ações. Destaca um dos integrantes do time “[...] da mesma forma tu passa para todo mundo a informação, a experiência [...] é uma coisa, no dia-a-dia, está no fazer, no mostrar como é que se faz” (ETL3). A introdução de um novo integrante no time ocorre através do conhecimento das rotinas executadas, caracterizando o que Hansson (2003) denomina de *roletaking*.

Outro fator a ser considerado é o tempo em que este time trabalha em conjunto. A empresa tem uma característica de baixo *turnover* de pessoal, o que também pode ser observado nesse time. Na amostra do grupo que foi selecionada para esta pesquisa, nenhum integrante está na empresa há menos de 2 anos, sendo que 50% dessas pessoas estão na empresa há, pelo menos, 18 anos. Essa convivência, ao longo de anos, permitiu ao grupo o desenvolvimento de um clima de amizade, carinho e cumplicidade, lembrando as afirmações de Hansson (2003), de que a competência coletiva está baseada, também, em uma unidade cognitiva e emocional entre os membros do time.

E, por último, é importante destacar as vivências externas ao ambiente de trabalho, que vão desde a participação em eventos sociais de cunho pessoal (nascimentos, aniversários, formatura) até eventos coletivos (churrasco, futebol, festas), como um fator que auxilia na “cola do grupo”. Essa convivência reforça os sentimentos de amizade, cumplicidade e a certeza de poder “contar uns com os outros”. Esta amizade é tida, por alguns, como fator positivo que auxilia na interação entre as pessoas do time. Quando questionados se o fato de ter esse clima de amizade auxilia ou dificulta as ações do time, ficou evidente que o time considera este fator importante para o seu dia-a-dia. No entanto, afirmam, todos sem exceção, que os processos de *feedback* são dificultados porque algumas pessoas

levam as questões de trabalho para o âmbito pessoal. Embora essa discussão fuja do escopo deste trabalho, é importante destacar que, na verdade, o problema não está no fato de a amizade restringir os processos de *feedback* no time, mas sim, na compreensão que os membros do time têm sobre o que seja amizade.

Nesse sentido, esse time difere dos grupos estudados por Weick (1993) caracterizados por *nondisclosive intimacy*, já que seu estado é fruto da convivência ao longo do tempo e da experiência dos indivíduos no time.

A abordagem de Boterf (2003) apresenta elementos extrínsecos ao grupo como condição para a emergência da competência coletiva. Neste time, ao investigar a dinâmica do grupo, apareceram as práticas formais da empresa como elementos que contribuem para as ações coletivas do time:

- O sistema de gestão Copesul (por times, participativo);
- A gestão por habilidades, como um fator de desenvolvimento das pessoas, ampliando as possibilidades anteriormente restritas aos cargos ocupados;
- A participação nos lucros, como um fator motivacional para os indivíduos.

Para finalizar, este time apresenta elementos da competência coletiva, descritos por abordagens teóricas distintas; dessa forma, não é possível vinculá-los a uma única abordagem. Contudo, os elementos descritos por Hansson (2003) como imprescindíveis à competência coletiva, como a visão compartilhada, os processos de interação, uma ação intencional, são encontrados neste time. Muito embora as ações sejam baseadas em uma rotina, essa rotina é mutável e pode variar pela demanda das áreas dos clientes, concedendo às ações do time um caráter reflexivo.

5.2 O time de desenvolvimento de sistemas certificados

O objetivo desse time é atuar nos processos de certificação em normas de qualidade, disseminando os processos de qualidade na empresa. Esta possui certificações nas

normas ISO9000, ISO14000, OHSAS 18000, além de possuir um serviço próprio de inspeção de equipamentos, totalizando, assim, quatro sistemas certificados.

Partindo do princípio de que a qualidade é obtida a partir dos processos no dia-a-dia da empresa, este time é formado por integrantes de todas as áreas da mesma e enquadra-se, na simbologia adotada na empresa, como um time virtual.

É importante destacar a perspectiva histórica deste time para poder compreender as suas ações no momento desta pesquisa. Embora seja um time virtual, ganhou um caráter permanente, uma vez que os processos de qualidade não deixam de existir após o recebimento de uma certificação, ao contrário, requerem manutenção e acompanhamento. É baseado nisso que o objetivo do time é apontado por seus integrantes como “ser guardião dos processos de qualidade”. Entretanto, na visão do coordenador técnico, “[...] este time tem o objetivo de ir além dos processos de qualidade, formando lideranças, que podem vir a se tornar pessoas-chave na organização”.

Partindo-se deste cenário, as ações do time estão distribuídas nas áreas da empresa, representadas na figura dos multiplicadores. Contudo, para que estas ações sejam possíveis hoje, existe uma base construída e compartilhada ao longo do tempo, desde a primeira certificação obtida pela empresa em 1996, a ISO9000. O time foi crescendo e incorporando novos integrantes e procedimentos à medida que novas certificações foram sendo buscadas pela empresa.

Os integrantes do time possuem funções desde as gerenciais até mais operacionais, incluindo pessoas de todas as áreas de empresa, do turno e do administrativo. Essa formação caracteriza o time com perfil técnico heterogêneo, ou seja, o estoque de habilidades desses integrantes varia em função das suas atribuições nos times de origem. Como uma forma de unificar estes diferentes perfis técnicos no time de desenvolvimento de sistemas certificados, todos os integrantes são certificados na habilidade de multiplicadores da

qualidade. Além deste mecanismo, os integrantes do time podem ter certificação nas habilidades de auditor e auditor líder. Hoje o time é formado por 60 multiplicadores, sendo 25 auditores e 15 auditores líderes.

A gestão das habilidades deste time é realizada nos times de origem, ou seja, a inserção de um novo integrante surge de uma demanda do time de origem. No entanto, para as habilidades deste time, os treinamentos são realizados por entidades externas com *expertise* em processos de qualidade.

Uma característica importante neste time é o perfil comportamental desejado. Por se tratar de um grupo que deve atuar nas áreas, disseminando os processos de gestão, o perfil desejado é o de “[...] uma pessoa com capacidade de liderança, capacidade de influência, e que tenham um desejo de atuar em gestão.”, afirma o coordenador técnico do time.

O trabalho do time possui uma dimensão coletiva e individual. Coletiva, porque é executado em toda a empresa e individual, porque está na habilidade de cada multiplicador assessorar o seu time de origem e o executivo da área, nas questões relativas às certificações. Por isso, para compor o time, o perfil requerido é o de uma pessoa que tenha influência no grupo. Essa atuação, bem como a participação em processos de auditoria, desenvolve a visão sistêmica das pessoas.

A coordenação do time é responsável pela atualização das normas, pelo agendamento das reuniões do time e pelos contatos por treinamentos.

São nas reuniões do time que o grupo se encontra e troca experiências. No entanto, não há uma participação efetiva de todo o grupo. Estabeleceu-se um quórum mínimo para essas reuniões, e quem participa, ao retornar para seu time de origem, repassa as informações para os outros multiplicadores do seu time e posteriormente para o time todo.

Como resultado de suas atividades, estes indivíduos destacam que a disseminação das questões relativas à qualidade estão cada vez mais dentro dos procedimentos do dia-a-dia, e, dessa forma, os processos de qualidade estão diluídos na organização. Isso pode ser confirmado pelo fato de que, na última auditoria dos sistemas certificados, a empresa obteve apenas uma não-conformidade. Além disso, não são necessárias mobilizações específicas no período anterior à auditoria, conforme destaca o coordenador técnico do time: “[...] tem um ano e meio que nós não criamos mecanismo nenhum de atenção específica antes das auditorias do BVQI¹⁷”.

- **Análise dos elementos das competências coletivas no time de desenvolvimento dos sistemas certificados à luz do referencial teórico**

Este time tem um caráter diferenciado quanto à forma e atuação, portanto, embora a análise seja feita a partir do contexto do time, são considerados também aspectos históricos do mesmo.

Este time parece melhor enquadrar-se na abordagem de Weick e Roberts (1993) e na abordagem de Frohm (2002), podendo ser descrito como um contexto construído nos princípios definidos por *nondisclosive intimacy*. Isso implica dizer que compõe um contexto em que não há uma convivência contínua entre os membros do grupo e cuja atuação acontece de forma distribuída, baseada na contribuição atenta/cuidadosa dos membros do grupo. Entretanto, estabelecer essa relação não significa que não existem no time elementos de um contexto compartilhado como os elementos descritos por Hansson (2003). Ao contrário, este time possui um sentido compartilhado construído ao longo do tempo a partir de suas ações e da base de conhecimento, tanto tácita quanto explícita, gerada para cada sistema em que a empresa foi certificada.

¹⁷ BVQI - Bureau Veritas Quality International é o órgão responsável pelas certificações em qualidade.

A perspectiva histórica neste time deve ser resgatada, pois a atuação do time e os objetivos são reconsiderados de acordo com suas demandas. Embora esses objetivos sejam revistos em função das mesmas, caracterizando um ambiente semelhante ao de projetos, permanece para o time a função constante de atuar como um vigilante dos sistemas certificados. E este objetivo é compartilhado por todos. É nesse cenário que esta análise de competências coletivas realiza-se. O time é tratado como o guardião dos sistemas certificados, sem se desconsiderar a perspectiva histórica na qual se encontram os elementos que embasam as suas ações.

As ações do time estão longe de estarem baseadas em uma rotina ou de serem habituais. Ao contrário, são caracterizadas por uma ação reflexiva e intencional. Os membros deste time atuam em suas áreas de origem como multiplicadores da qualidade, tendo o desafio de manter as áreas motivadas com as questões dos processos de qualidade. Nesse sentido, as ações contemplam os elementos como “pensamento, sentimento e vontade própria” destacados por Weick e Roberts (1993).

Desta maneira, o time possui uma atuação difusa no tempo e no espaço. No tempo, porque suas ações estão diluídas no dia-a-dia da empresa e no espaço, porque permeiam toda a organização. Dessa forma, os processos de produção de sentido neste time parecem seguir a lógica de interação e inter-relação proposta por Frohm (2002). Neste time, em função do caráter virtual e interdisciplinar, os processos de interação para a ação coletiva do time acontecem em momentos distintos:

- Dentro do time de qualidade: nas reuniões, onde se define o que vai ser feito e onde acontecem as trocas entre os membros do grupo a partir de “narrativas de experiências individuais”. Essas narrativas assumem um papel importante na construção de sentido do grupo, levando ao que Frohm (2002) denomina de processos de *sensemaking* coletivo, por ser construído em conjunto;

- Com o time de origem: no dia-a-dia, como “guardião dos processos”, estando em alerta ou na alteração/manutenção dos procedimentos;

- Com outros times: nas auditorias, caracterizando um momento rico nos processos de *sensemaking*. Neste momento, os integrantes do time entram em contato com outras áreas e com os procedimentos de outros grupos, permitindo o desenvolvimento de uma visão sistêmica da empresa;

- Com os multiplicadores do mesmo time de origem: após a reunião, como não há a participação de todos os multiplicadores, cada um volta para sua área de origem e reúne-se com os seus multiplicadores.

A competência interpessoal é fundamental para quem vai integrar o time já que o time se propõe a ser um promotor ou mesmo um multiplicador dos sistemas de qualidade e, por isso, sua função contempla a mobilização e sensibilização dos demais integrantes da empresa. Já a competência técnica é desenvolvida a partir de treinamentos formais, por entidades competentes e mediante certificação/avaliação pelo time de origem com participação do time de qualidade. Nesse caso, a observação é uma das formas de avaliação.

Quando questionados sobre o papel que exercem neste time, sentem-se como representantes de um grupo, como uma ponte entre o time de desenvolvimento dos sistemas certificados e o time de origem. Em outras palavras, o sentido que esse grupo desenvolve em relação ao seu trabalho é basicamente composto por duas situações distintas que acabam gerando duas identidades em relação ao trabalho realizado: uma mais voltada à rotina e às responsabilidades diárias em suas áreas funcionais e outra mais pontual, como “guardiões da qualidade” na empresa, destacando o trabalho no time virtual. Os depoimentos a seguir ilustram essa afirmação: “[...] Eu desempenho funções esporádicas no time virtual da qualidade. [...] Como são coisas temporárias, não é uma coisa fixa, o time real, o time do dia-

a-dia é o que pesa mais” (ETDL1); ou ainda “[...]a primeira coisa que a gente vai falar é da área onde eu trabalho: manutenção”(ETD3).

Embora o sentimento de pertencer ao time seja em relação ao de origem, sentem-se orgulhosos de estar no time de desenvolvimento dos sistemas certificados. Há uma motivação em participar deste e há também uma compreensão da importância do trabalho do time para a empresa, compartilhada entre os membros do grupo. Há um entendimento de que os sistemas de qualidade suportam o sistema de gestão da Copesul e funcionam como um sistema de gestão do conhecimento, pois são através dos procedimentos que muito do conhecimento tácito da empresa é explicitado. Além disso, esses procedimentos permanecem acessíveis a todas as pessoas da empresa. Vale destacar também que, em função da característica deste time ser distribuída, a utilização de software específico de *groupware*¹⁸ garante o compartilhamento de informações entre os membros do grupo.

Em relação ao trabalho realizado, o time considera-se sobrecarregado visto que seus integrantes dividem suas atividades entre o time de origem e o time de qualidade. É uma responsabilidade a mais para seus componentes, além das que eles já possuem em suas áreas funcionais, em seus times de origem. Mais uma vez reporta-se à situação de uma dupla identidade e de um sentimento de pertença deslocado para os times de origem de seus componentes.

Ainda em relação ao contexto, o time atua em um ambiente considerado hostil, hoje, como guardião dos sistemas certificados, e, anteriormente, como propulsor dos sistemas de qualidade. A conquista dos sistemas certificados deve-se ao trabalho coletivo baseado na consciência da importância do sistema de qualidade. Neste cenário, destaca-se o trabalho deste time na manutenção do sistema e seu papel de um eterno incentivador dessas práticas e procedimentos.

¹⁸ *Groupware* é uma ferramenta para o trabalho colaborativo que permite e-mails e geração de formulários.

Nesse time, há um desejo por maior interação e convivência, incluindo a convivência social. Isso se deve pela “carência” de possibilidades diárias de interação e da possibilidade de se consolidar um relacionamento mais próximo, como acontece no time laboratório. A realidade e a rotina dos membros deste time são muito diferentes de suas atividades como componentes do time de desenvolvimento dos sistemas certificados.

A abordagem de Boterf (2003) apresenta elementos extrínsecos ao grupo como condição para a emergência da competência coletiva. Neste time, ao investigar a dinâmica do grupo, surgiu como elemento importante para a ação coletiva a questão do alinhamento das atividades do time com o comitê diretivo, ou seja, é de fundamental importância para a atuação do time o apadrinhamento das instâncias de nível superior na empresa: a ação deste time depende do aval das instâncias superiores.

Para finalizar, é importante destacar o nível de interação entre os membros deste time, em relação ao de laboratório. A relação neste time é diferente, considerando-se as peculiaridades de sua composição, dinâmica e tipo de trabalho desenvolvido. Portanto, trata-se de um contexto mais heterogêneo, no qual as atribuições de seus componentes são bastante diferenciadas se comparadas às suas atribuições diárias, em suas áreas de origem. Essas pessoas não possuem uma rotina compartilhada comum, e essas são bastante diferenciadas. Isso gera uma proximidade menor de seus membros se comparada ao time de laboratório. Uma outra característica é a questão temporal/histórica, ou, em outras palavras, o time possui uma trajetória peculiar voltada a uma atividade de controladoria (responsabilidade técnica) e ao mesmo tempo possui um caráter comportamental ativo (considerando-se o papel dos multiplicadores em suas áreas funcionais de origem, basicamente de incentivador dos processos de qualidade).

5.3 Uma comparação sobre os elementos das competências coletivas nos times

Apesar de o objetivo de se analisar dois times distintos não ser a comparação, acredita-se que esta pode esclarecer algumas reflexões e elementos teóricos apontados anteriormente, reforçando a idéia de especificidade, tendo como base as questões relacionadas ao *sensemaking*, contexto e identidade dos grupos.

Os times estudados (time 1 – laboratório e time 2 – desenvolvimento dos sistemas certificados) possuem características bastante distintas, peculiares ao contexto e a especificidades de suas ações. O contexto dos dois times difere em aspectos essenciais das competências coletivas como o espaço de atuação, a temporalidade das ações, as bases para as ações dos times, os processos de interação e produção de sentido, e a volatilidade dos objetivos dos times, conferindo aos mesmos diferenças bastante acentuadas.

Enquanto para o time 1, as ações são locais, em um espaço único do trabalho, para o time 2, essas são distribuídas por toda a empresa. Neste último, cada membro do time atua em sua área de origem, podendo, no caso dos auditores, ainda atuar durante as auditorias em outras áreas.

Ainda com relação às ações do time, no time 1 são essencialmente rotinizadas, porém, cercadas por outro tipo de ações, que possibilitam o desenvolvimento de outras competências individuais, além das técnicas exigidas para o cumprimento da rotina, por exemplo, integrar um comitê interno, trocar de grupo de turno, alterar a rotina em função de uma demanda específica. No time 2, as ações não são rotinizadas e podem ser uma mobilização pela demanda por uma certificação buscada pela empresa ou uma manutenção das rotinas e procedimentos descritos nas normas de qualidade, além da vigília pelo cumprimento dessas normas. Nos dois times, há um espaço para o desenvolvimento de outras habilidades que não as exigidas no dia-a-dia de cada um.

Observando os processos internos de interação, no time 1 os processos são contínuos, diários, seja pelas trocas de turno, seja pela convivência diária, que pode ser um pouco menor para aqueles que integram o turno, seja pelas reuniões do grupo habituais, na qual participam todos aqueles que estiverem no laboratório naquele horário. No time 2, os processos de interação internos ao grupo são eventuais, esporádicos, estando ligados à periodicidade das reuniões (no ano de 2004, foram nove reuniões, por exemplo). Há um processo de interação entre os multiplicadores do mesmo time de origem, que, mesmo assim, pode ser eventual. Além disso, o que caracteriza uma interação mais constante são as mobilizações por certificação, mas não foi esse o momento do time estudado nesta pesquisa. Isso significa que a observação do grupo para esta pesquisa aconteceu em um momento em que o time estava atuando como “o guardião”.

Em ambos os times, o fator histórico, ou seja, o tempo que as pessoas fazem parte do time ajudou a construir um sentido, uma história, uma linguagem e símbolos que são compartilhados por todos. A similaridade de respostas, quando estimulados a falar do seu time, é evidenciada nos desenhos dos grupos de foco (veja ANEXO A). Entretanto, é importante destacar que as práticas formais da empresa contribuem para o desenvolvimento do time, entre elas o Sistema Copesul de Gestão. Outro aspecto interessante a ser destacado, comum aos dois times, é a questão da padronização e de um controle apurado dos processos, considerando os aspectos voltados à segurança e ao próprio negócio. Portanto, a segurança, a padronização e o controle podem ser considerados valores já incorporados pela organização.

O Quadro 8, apresentado a seguir, sintetiza as características dos times analisados.

Time 1 (Laboratório)	Time 2 (Desenv. Sistemas Certificados)
objetivo fixo	objetivo volátil
visão compartilhada sobre o contexto e a ação: <ul style="list-style-type: none"> • rotinas • experiência • dia-a-dia 	visão compartilhada sobre o contexto e a ação: <ul style="list-style-type: none"> • histórica
ação: <ul style="list-style-type: none"> • baseada em rotinas • difusas no tempo (diária) • concentradas no espaço 	ação: <ul style="list-style-type: none"> • baseada na inter-relação de atividades • difusas no tempo • difusas no espaço
interação: contínua, diária	interação: pontual, eventual
ênfase na competências práticas: <ul style="list-style-type: none"> • perfil técnico • execução de atividades 	ênfase nas competências interpessoais: <ul style="list-style-type: none"> • perfil de líder • mobilizador • atuante
conhecimento das funções do grupo: <ul style="list-style-type: none"> • pela permuta, trocas de grupos bancadas e participação em comitês 	conhecimento das funções do grupo: <ul style="list-style-type: none"> • narrativas • processos de auditoria
“espírito de comunidade”: <ul style="list-style-type: none"> • <i>roletaking</i> • o tempo de casa • vivências externas (sociais) 	“espírito de comunidade”: <ul style="list-style-type: none"> • não existe, mas há um desejo pelo seu desenvolvimento.

Quadro 8: Características dos Times

Fonte: elaborado pela pesquisadora

A pesquisa empírica sugere que, embora em contextos diferentes, as competências coletivas podem ser desenvolvidas nos grupos de trabalho. A base para o desenvolvimento dessas competências está no sentido compartilhado pelos membros do grupo. O contexto do grupo poderia representar um fator de restrição ou estímulo aos processos de interação, assim como as suas ações (rotinas ou não). No entanto, as evidências apontam que é a qualidade dessas interações que propicia os elementos às competências coletivas. Neste sentido, os resultados desta pesquisa corroboram com as afirmações de Hansson (2003) de que competências coletivas giram em torno dos processos de *sensemaking*. Sendo desenvolvido a partir das interações, observa-se que é na qualidade dessas interações que está o principal elemento das competências coletivas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desta pesquisa foi o de identificar elementos das competências coletivas presentes em dois grupos de trabalho distintos na sua forma e atuação, à luz de um referencial teórico, inspirado pela questão de pesquisa norteadora deste estudo: quais são os elementos que mantêm e sustentam as competências coletivas nos grupos de trabalho.

A pesquisa empírica sugere que o desenvolvimento da competência coletiva não adere a uma única abordagem teórica, mas sim, transita entre uma e outra abordagem, apresentando uma lógica de complementaridade, possuindo aspectos específicos do contexto e da ação a ser executada. Como se esperava, o nível de complexidade, relacionado ao desenvolvimento de competências coletivas, não poderia se limitar a um modelo exclusivo ou simplista, ou mesmo genérico.

A análise dos dois times permitiu a compreensão de que basicamente a competência coletiva pressupõe uma visão compartilhada construída pela qualidade das interações, seja por meio de rotinas, que caracterizam ações não-reflexivas, seja por meio de uma representação que cada indivíduo faz do sistema, a partir da sua posição no mesmo, caracterizando-se, desse modo, uma ação reflexiva ou intencional. Assim, as competências coletivas não estariam em qualquer grupo, mas sim naqueles que compartilham um sentido, uma identidade. Nos grupos estudados, embora distintos, há um sentido compartilhado, que os mobiliza em suas ações.

Com relação às premissas deste estudo, observa-se que:

P1 – Competências individuais e coletivas são complementares. A competência coletiva é formada pela competência prática e interpessoal; neste sentido, esta premissa se confirma para os times estudados no sentido de que, no time laboratório, são ações que requerem primeiramente competências técnicas e este time se caracteriza por ter e priorizar o desenvolvimento dessas competências. Em contrapartida, no time de desenvolvimento dos sistemas certificados, são as competências interpessoais as mais requeridas, e este time, caracteriza-se por ser formado por pessoas com perfil de liderança. Portanto, apesar das competências co-existirem, o nível de intensidade na sua aplicação é diferente e relaciona-se diretamente com o tipo de atividade desenvolvida e à dinâmica de funcionamento do grupo.

P2 – Existem diferentes níveis de competências coletivas no mesmo grupo. Observa-se que esta afirmação está relacionada, por Hansson (2003), à tarefa a ser executada pelo grupo. Nos times estudados, observou-se que o nível de maturidade dos times, decorrente da experiência, do aspecto histórico, da identidade construída ao longo do tempo, sugere que ambos os times atingem o nível de unidade, como um indicativo de desenvolvimento dos times. Entretanto, através dos relatos dos integrantes dos times, verifica-se a existência do estágio inicial, citado pelo autor, denominado de *roletaking*, no momento que novos colaboradores passam a integrar o time. Dessa forma, pode-se dizer que o contexto estudado sugere a existência de diferentes níveis de competências coletivas. Neste sentido, mais uma vez, ilustra-se a complexidade do tema pela “sobreposição” dos níveis de competências coletivas observadas.

P3 – As competências coletivas existem em grupos de trabalho e o que as diferenciam e geram valor para as pessoas e organização é a forma como elas se desenvolvem (dinâmica dos grupos). Confirma-se esta premissa para os times estudados, ressaltando que estão relacionadas ao contexto e às especificidades dos grupos. O desenvolvimento dessas

competências está relacionado à qualidade dos processos de interação do grupo. Quanto às articulações em nível organizacional, não pode ser observado nada conclusivo, uma vez que o enfoque da pesquisa eram os grupos e os elementos que dele emergiram, e que se relacionavam com as competências coletivas.

Para responder à questão da pesquisa referente aos elementos que estimulam e sustentam o desenvolvimento das competências coletivas, o estudo sugere não haver uma única maneira de desenvolver competências coletivas, ao contrário, sendo dependente do contexto, parece estar relacionada a uma dinâmica própria dos grupos, em que cada um deles cria seus mecanismos para que este sentido seja compartilhado. Nos grupos estudados, os elementos que se destacam são: a visão compartilhada, a qualidade dos processos de interação, a identidade construída no grupo, o desenvolvimento dos times, o histórico dos times e a base de conhecimento.

6.1 Contribuição sobre o modelo teórico e a compreensão da noção de competências coletivas

Esta dissertação levantou reflexões sobre o do tema competências coletivas, evidenciando elementos e práticas envolvidas no seu desenvolvimento; desta maneira, teve a intenção de contribuir para um melhor entendimento deste assunto. Sabe-se que este é um tema recente, a ser explorado; deseja-se, então, contribuir para a sua evolução, já que os estudos ainda são incipientes e há a escassez de referências sobre o mesmo.

Embora não seja o propósito desta dissertação criar ou propor um conceito de competências, mas no intuito de evidenciar uma melhor compreensão sobre o tema, a autora ousa apresentar uma noção das competências coletivas que deve ser compreendida à luz da teoria abordada nesta dissertação e considerando-se a pesquisa empírica. *“Competências coletivas podem ser entendidas como a capacidade de um grupo de pessoas atingir um objetivo comum, tendo como base uma visão compartilhada construída a partir da qualidade*

dos processos de interação entre essas pessoas, do contexto e do sentido que essas pessoas conferem ao grupo e às suas atividades”.

Além disso, esta dissertação teve a pretensão de elaborar um referencial teórico sobre competências coletivas para servir não somente ao propósito desta pesquisa mas também como referencial acadêmico sobre o tema. As diferentes abordagens foram reunidas neste texto visando, por ora, construir uma referência única sobre tal assunto.

6.2 Contribuição empírica - implicações relacionadas às práticas organizacionais

Esta dissertação traz à tona algumas considerações e reflexões de implicação prática, relativas ao desenvolvimento de competências coletivas. Nesse sentido, é importante levar em conta o contexto, o momento e a história da organização. No estudo de caso investigado, observa-se que a Copesul é uma empresa madura, seja pelo reconhecimento como uma empresa de classe mundial (práticas de gestão), seja pela distinção em termos de práticas de recursos humanos, mais especificamente pelo pioneirismo no trabalho com grupos semi-autônomos. Isso garante à empresa um nível de maturidade suficiente para discutir questões organizacionais em um formato e dinâmica diferenciados. Desta maneira, as competências coletivas emergem e desenvolvem-se mais facilmente em um ambiente propício à interação, caracterizado por um espaço de convivência de pessoas com características heterogêneas (considerando-se a sua formação, a área de atuação ou mesmo a sua função na empresa). Aqui se ressalta o tempo de empresa e o baixo nível de *turnover*.

Um outro aspecto a ser destacado é o espaço voltado ao desenvolvimento de competências na empresa, seja em nível estratégico ou mais operacional, como é o caso da certificação por habilidades. Práticas como remuneração por competências e decisão descentralizada na qual o grupo tem autonomia para gerenciar as suas competências sinalizam para um importante elemento na discussão das competências coletivas – a complementaridade de ações e articulação e sentido entre elas. Na Copesul fica muito claro o nível de

responsabilidade e autonomia das pessoas em seus times e a importância que o desenvolvimento e aplicação das competências adquirem neste contexto. Evidencia-se a idéia de competências coletivas como uma das formas para concretizar e estimular o desenvolvimento das atividades do grupo, ao mesmo tempo que capacita seus integrantes, levando em conta a heterogeneidade já destacada dos grupos e o estímulo ao desenvolvimento individual, com base na interação dos membros dos times.

Por fim, observa-se que o próprio perfil das pessoas, os valores e as práticas da organização contribuem para a construção desse ambiente favorável ao desenvolvimento de competências coletivas. Têm-se, dessa maneira, pela perspectiva das pessoas, os seguintes elementos: a multifuncionalidade, a relação de proximidade, as habilidades e capacidades desenvolvidas para o trabalho em equipe, a compreensão do negócio da empresa e o papel das pessoas nesse contexto; o nível de comprometimento do grupo com os propósitos da organização; a comunicação e a importância das “pessoas falarem a mesma língua” e criarem um sentido compartilhado nos times. Em contrapartida, pela ótica da organização, destacam-se: a estrutura flexível e a convivência de pessoas com funções diferenciadas nos times (a subordinação é situacional, dependendo do time em que a pessoa se encontra no momento); a história e a tradição da empresa reconhecida como de classe mundial; os espaços para a criação e à proposição de práticas e processos inovadores.

Sintetizando, pode-se dizer que a contribuição pragmática desta dissertação baseia-se nas reflexões que são trazidas à tona quando analisada a situação da Copesul. Em outras palavras, as práticas de competências coletivas existem nos grupos investigados, e a possibilidade de se identificar os elementos importantes para o seu desenvolvimento pode representar um caminho a ser construído no sentido de se criar espaços mais formalizados ou intencionais para que as competências coletivas possam emergir. Essa situação específica da empresa investigada, apesar de não poder ser generalizada para outras empresas, pode servir

de inspiração a fim de que se estimulem os elementos identificados como centrais no desenvolvimento das competências coletivas.

6.3 Sugestões para estudos futuros

Esta dissertação apenas levantou algumas reflexões sobre o tema competências coletivas, como um passo inicial de uma longa caminhada. No entanto, está longe de se esgotar o assunto. Neste sentido, considerando-se o contexto estudado, sugere-se que sejam estudados outros grupos de trabalho em contextos ou setores diferentes que não o petroquímico, e que possam contribuir com a noção de competências coletivas; sejam estudadas as relações entre as competências coletivas e as competências organizacionais, visando preencher o “meio do caminho”; sejam explorados mecanismos para as empresas estimularem as competências coletivas. Cabe destacar que aquilo que não foi possível tratar nesta dissertação, seja em função da abordagem utilizada pela pesquisadora, seja em função do tempo, e pela riqueza do material coletado, seja explorado em artigos, contribuindo para a evolução do tema.

6.4 Limitações deste estudo

Muito embora já se tenham citado as contribuições desta dissertação, sabe-se das limitações que um estudo possui, principalmente quando se trata de um tema novo e complexo como o desta dissertação. Dessa forma, lista-se a seguir algumas limitações identificadas:

- Acesso parcial à obra de Hansson (2003), que originalmente foi escrita em sueco, o que dificultou a compreensão do modelo na sua íntegra. Dessa forma, trabalhou-se com um resumo disponibilizado pelo autor, que foi complementado com a leitura da tese de Frohm (2002). Portanto, pode haver um viés de interpretação da proposta de Hansson (2003) pela visão de Frohm (2002);

- Impossibilidade de generalização, como acontece em qualquer estudo de caso de natureza qualitativa. Observa-se, no entanto, que a generalização analítica, neste caso, refere-se a esta empresa. Tal postura ilustra situações que podem inspirar novas pesquisas e instigar investigações em outras realidades;

- O método utilizado (estudo de caso) que pode ter o viés do pesquisador, por estar bastante envolvido com o tema e com a própria situação da empresa. Esse nível de envolvimento pode representar uma certa limitação em relação à capacidade crítica que envolve a noção das competências coletivas;

- Dificuldade em avaliar isoladamente os elementos das competências coletivas, uma vez que estão inter-relacionados de tal forma que se torna impossível analisá-los isolados do contexto.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BION, Wilfred. **Attention and interpretation**. New York: Basic Books, 1970.
- BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia; BOFF, Luis. **Os horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BOREHAM, Nick. A Theory of Collective Competence: Challenging the Neo-liberal Individualisation of Performance at Work. **British Journal of Educational Studies**. V.52, n. 1, p. 5-17. Mar. 2004.
- BOTERF, Guy Le. **De la compétence**. Les Editions d'Organisation. Paris, 1994.
- _____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BOYATIZIS, Richard. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- COLLIS, David. MONTGOMERY, Cynthia. Competing on Resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, jul./ago., 1995.
- COPEsul, Empresa Petroquímica. **Institucional - Site Oficial**. Disponível em: <http://www.copesul.com.br>. Acesso em: março. 2005.
- DE MASI, Domênico. **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **The landscape of qualitative research: theories and issues**. California: Sange Publications, 1998.
- DUTRA, Joel. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EISENBERG, Eric M. **Jamming**: Transcendence through organizing. *Communication Research*

EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 14, n 4, p. 532 – 550, 1989.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista da Administração Eletrônica**, Rio de Janeiro, v.44, n. 1, p.44-57, jan./mar. 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FROHM, Cecilia. **Collective Competence in an Interdisciplinary Project Context**. Dissertations from International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMIE. Linköping, Sweden, 2002.

_____. **Collective competence in a project context**. Disponível em:

http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/knowledgebased_firm/frohm.p

df. Acesso em: 28 dez. 2003.

GRANT, Robert. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. **California Management Review**. V. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

GOLDBERG, Simone. A química do crescimento. **Revista Conjuntura Econômica**, p. 18-30, mar./2005.

HANSSON, Henrik. **Kolektiv Kompetens**: Doctorate Thesis Summary. Göteborg University, Sweden, 2003. Disponível em:

<<http://www.viktoria.se/~henrik/summary.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2003.

HERZOG, Ludger. **Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades**. Tesis Doctoral. Programa de Gestión Avanzada. Universidad de Deusto, Bilbao, España 2000.

HOMANS, George. **The human group**. New Brunswick: Transaction Publishers, 1977.

HÜLDEN, Stefan; VANHANEN, Riina. **Collective competence**. Disponível em:

<http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53261/Collective%20Competence.doc>. Acesso em: 03 jan. 2004.

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

LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter. **Centelhas incandescentes**: estimulando a criatividade em grupos. Porto Alegre: Bookman, 1999.

LEONARD-BARTON, D. “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development”, **Strategic Management Journal**, Vol.13, pp.111-125, 1992.

LEONTIEV, A.N. **Activity, consciousness and personality**. Englewood Cliffs, Prentice Halls, 1978.

- MARSHAL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen. **Designing qualitative research**. California: Sage Publications, 1999.
- MCCLELLAND, David. Testing for Competence rather than intelligence. **American Psychologist**. N. 28, p.1-4, 1973.
- MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo; Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE**. v.41, n.3, p.8-19, jul./set. 2001.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- NORDHAUG, Odd; GRONHAUG, Kjell. Competences as resources in firms. International. **Journal of Human Resource management**. v. 5, Is- 1, p. 89, fev. 1994.
- PMBOCK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**, PMI Standards Committee, Project Management Institute, Upper Darby, PA, 1996.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1998
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p. 79-91, May/June 1990.
- _____. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1998.
- RUAS, Roberto. Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. **Working Paper**, Porto Alegre: UFRGS, 2000.
- _____. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA JR. M. (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SALERNO, Mario Sérgio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaço de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALM, Cláudio; FOGAÇA, Azuete. Modernização industrial e a questão dos recursos humanos. **Economia e Sociedade**, Campinas, v.1, p.111-133, 1992.
- SANDBERG, Jögen. **Human competence at work**. Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1994.
- Netherlands, **Instructional Science** 24, p. 411-437, 1996.
- SHONK, James. **Team-based organizations : developing a successful team environment**. Burr Ridge, Ill: Irwin Professional Publishing, 1993.
- SPENCER; SPENCER, **Competence at work : models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

- SOUZA, Yeda Swirski de. **Aprendizagem Organizacional, conversação e produção de sentido**. Porto Alegre: PUCRS, 1999. Tese de doutorado, Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio do Grande do Sul, 1999.
- TJOSVOLD, Dean. Team organization: an enduring competitive advantage. Chichester: John Wyle & Sons, 1991.
- TRIST, Eric. Adapting to changing world. **Labour Gazette**, v. 78, p. 14-20, 1978.
- VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WEICK, Karl. The collapse of sensemaking in organization: the mann gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.
- _____.; ROBERTS, Karlene. Collective mind in organizations: heedful interrelating on. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ZIMERMAN, David. **BION da teoria à prática - uma leitura**. Porto Alegre : Artmed, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Protocolo de pesquisa

Pesquisadora: Fernanda Bonotto, mestranda em Administração pela Unisinos

Pessoa para contato: Luis Otávio do Amaral Possani

Este protocolo de pesquisa servirá como elemento de orientação para a pesquisadora e de comunicação da mesma com a empresa a ser estudada. Nele estão descritos os procedimentos a serem adotados durante a pesquisa de campo. Esse protocolo pode sofrer alterações durante o processo de pesquisa, por exemplo, as datas para coleta de dados e os acordos realizados com a empresa.

Uma visão geral do projeto do estudo de caso

Este estudo insere as competências coletivas (grupos de trabalho) como um elemento novo na abordagem de competências. O pressuposto desta pesquisa é que as competências coletivas funcionam como elemento de consolidação das competências organizacionais; neste sentido, desenvolve-se sobre dois pilares teóricos: competências e grupos. De um lado, estão os estudos organizacionais que contemplam as competências da organização e dos indivíduos, e de outro, os estudos de grupo. Ao refletir sobre as competências dos grupos, faz-se uso de um conceito ainda novo, e não trabalhado por autores brasileiros: o conceito de competências coletivas, entendido como uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre competências individuais (BOTERF, 2003).

Entende-se por competências coletivas, a capacidade de um grupo ou organização de trabalhar em uma tarefa comum de forma efetiva. O elemento central para o seu desenvolvimento é a interação (Hansson, 2003). De acordo com Hansson (2003), a

competência coletiva é percebida na ação. Hansson (2003) define a ação intencional como o pressuposto da competência coletiva.

Dessa maneira, este estudo busca investigar quais são os elementos que sustentam e estimulam o desenvolvimento das competências coletivas nos grupos de trabalho.

A pesquisa de campo

Técnicas de coleta de dados a serem utilizadas

1. Entrevistas:
 - a. Não-estruturadas: com o objetivo de tomar conhecimento da empresa e ter um conhecimento prévio dos times a partir a visão de seus líderes;
 - b. Semi-estruturadas: com o objetivo de aprofundar os elementos a serem levantados nos grupos de foco.
2. Grupos de foco: com o objetivo de conhecer os times a partir de uma visão interna, de como os integrantes do time o vêem.
3. Documentos secundários: com o objetivo de enriquecer os dados coletados, sendo mais uma fonte de triangulação dos dados.

Advertências e procedimentos

Foram destacados pelo Sr. Possani três pontos a serem observados ao conduzir o estudo de caso na organização:

1. Sigilo: tratar os assuntos com cuidado;
2. Políticas: observar a cultura e a política da empresa;
3. Divulgação após a leitura realizada pela empresa.

Escolha dos grupos e das pessoas a serem entrevistadas

Deve-se ressaltar que a pesquisa acontece dentro das possibilidades da empresa. Tomou-se o cuidado de se avaliar as situações de excelência na organização.

O critério para as entrevistas será a saturação das respostas. Nesse caso, não deve ultrapassar cinco participantes de cada grupo.

Definição das fontes gerais de informação

papel	informações	nome/cargo/função
pessoa para contato	documentos sobre a empresa	Sr. Possani
facilitadores dos times	acesso aos grupos	estrutura formal dos grupos, objetivos dos times, descrição das atividades.
integrantes dos grupos	quais são os elementos das competências coletivas?	time laboratório time desenvolvimento dos sistemas certificados

Roteiros

1. Roteiro para as atividades de grupo de foco

A dinâmica aplicada foi elaborada em três etapas, que compreenderam atividades individuais e coletivas, conforme descrito a seguir:

1- Atividade de quebra-gelo: apresentação do grupo e posteriormente da pesquisadora e da observadora.

2- Dinâmica com o grupo, composta pelas seguintes atividades:

- a. Desenhar um animal que caracterize o grupo (individual) e descrever as características desse animal;
- b. Apresentar o desenho e as características identificadas para o grupo;
- c. Listar características que podem ser desenvolvidas ou melhoradas no grupo;
- d. Expor para o grupo as características listadas (apresentação livre);
- e. Listar ações do grupo que representam essas características (cada um dos participantes deveria descrever uma situação);
- f. Expor para o grupo as ações listadas (apresentação livre);

g. Formar um círculo e iniciar um desenho sob o título de “O meu time é...”, e, a cada sinal da pesquisadora, passar o desenho adiante (Coletivo).

h. - Enviar por *e-mail* uma situação de aprendizagem coletiva, que o indivíduo aprendeu com o grupo.

3- Finalização: encerramento pela pesquisadora, com uma breve apresentação do tema da pesquisa e dos seus, abrindo espaço para as perguntas.

2. Roteiro para entrevistas:

O roteiro para as entrevistas foi elaborado após a realização dos grupos de foco, levando-se em consideração os elementos observados na etapa anterior. O roteiro foi utilizado para os dois times estudados.

Visando compreender a dinâmica dos times, para evidenciar os elementos das competências coletivas, resultou no desdobramento de questões como seguem:

1- Quais são os objetivos do time?

2- Como se chegou a esses objetivos?

3- Como se sabe desses objetivos?

4- Como vocês tomam conhecimento disso?

5- Quais são as ações do time?

6- Como são definidas as ações do time?

7- Como o time atua? (rotinas/planos/etc)

8- Como acontecem os processos de interação do time?

9- Como se lida com situações de imprevisto?

10- Quais são os artefatos utilizados para a comunicação no time?

11- Como se dá o desenvolvimento das competências do grupo?

12- Como se dá o recebimento de novos integrantes no time?

13- Como são escolhidas as pessoas para o time?

14- Como são escolhidas as pessoas para os treinamentos?

15- Que elementos da organização auxiliam o desenvolvimento do grupo?

16- Que elementos da organização dificultam o desenvolvimento do grupo?

Atividades de campo

As atividades de coleta de dados foram divididas em três fases, existindo uma pausa para pré-análise entre a segunda e a terceira fase.

1. Conhecer o processo de gestão de competências da organização, histórico e outros elementos, e como funciona a gestão dos grupos

como	onde	quando	requisitos	envolvidos
.entrevistas não-estruturadas	Copesul	26/10 8:30h	.notebook .agendamento	.Sara .facilitadora de RH do time de laboratório
.entrevistas não-estruturadas	Copesul	19/11 11h	.notebook .agendamento	Guaragna

2. Conhecer os times e suas dinâmicas

como	onde	quando	requisitos	envolvidos
.grupos de foco com até 12	Copesul	30/11 8h time laboratório (1) 23/03/2005 10:30h Time QA (2)	.gravador .sala .folhas, lápis, borracha, lápis colorido. .agendamento .escolher os participantes (facilitador e coordenador técnico) .agendar com outros avaliadores .dinâmica para o grupo de foco	.Time 1 – 12, .Time 2 – 11

3. Aprofundar elementos relatados nos grupos de foco

como	onde	quando	requisitos	envolvidos
.entrevistas semi-estruturadas	Copesul	De 18/04 a 22/04/2005. (para o Time 1 e para o Time 2).	.escolher os participantes (contribuições feitas no grupo de foco levando em conta o	.Time 1 – 4 pessoas .Time 2 – 4 pessoas (4 de cada grupo, ou quando aparecer repetição)

			critério diversidade e disponibilidade) .agendar com os participantes .gravador, pilha e fita .sala para entrevistas	
--	--	--	---	--

Análise dos Dados:

Identificar as categorias de análise (elementos da competência coletiva) oriundas dos dados coletados, inspirando-se nos elementos da literatura. Observa-se, no entanto, que não se espera complementar as abordagens do campo e da teoria. Cruzar os relatos com a teoria e obter os elementos de análise.

Pode-se tomar como ponto de partida, qual é a abordagem que se enquadram os grupos, se isso é possível? Será que existem diferenças no processo nos grupos? Ou não? Se possível, estabelecer um comparativo entre as dinâmicas dos grupos.

Resultado da pesquisa

Espera-se responder:

- Quais são os elementos que sustentam e mantêm as competências coletivas?
- Quais são as práticas envolvidas nesse processo de desenvolvimento das competências coletivas?
- Como a empresa contribuiu para este desenvolvimento (descrição do processo)?

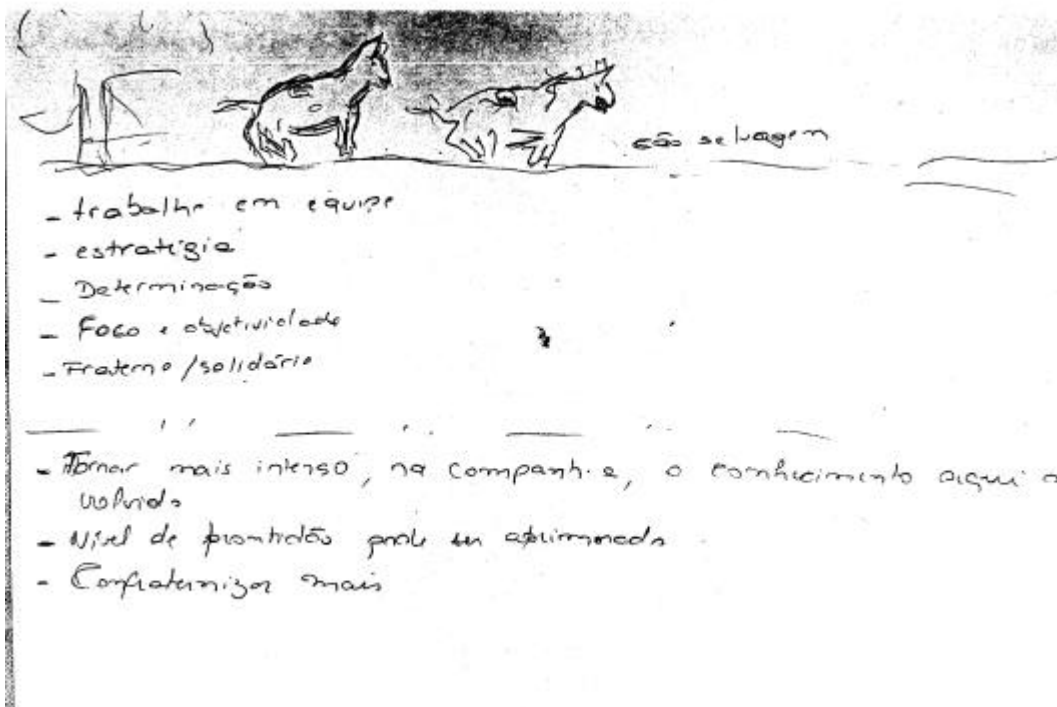
Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa não visa o estudo das competências individuais e/ou das organizacionais, podendo isso, ser uma limitação do mesmo.

ANEXO

ANEXO A – Desenhos coletados nos grupos de foco

Atividades individuais: time de desenvolvimento dos sistemas certificados



- organiza seu habitat
- mantém vigilância a si

O que tem para melhorar no time.

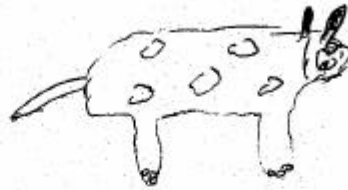
por seu entorno virtual carece de mais contatos e formas de manter informações (entre os multiplicadores e seus grupos) para manter a vigilância do sistema mais constante.



ANIMAL

"quero quero"

- Quando os pampas (Busca constantemente manter o ritmo e gosto atual, até porque é divulgado junto ao meio que patupa, além de fazer sua própria)



CÃO

- Hoje, nós possuímos uma atividade principal
- Eficiência
- Atividade
- Coragem e garra
- Carreira

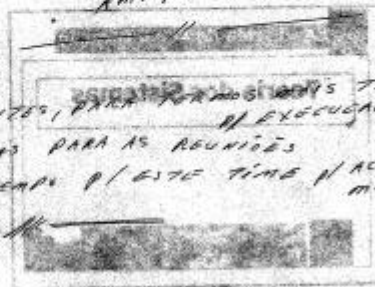
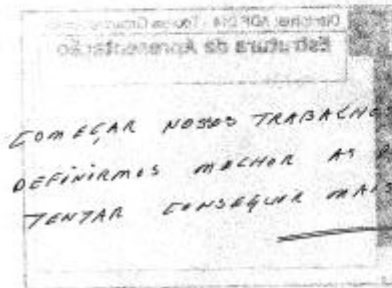


<CASTOR>

- CONSTRUTOR
- COLETIVO
- EQUIPE
- TOMA RISCOS
- PERSISTENTE
- FOCADO



PESSOAS COMPROMETIDAS
DECIDIDAS
CADA UM POR SI SO INDIVIDUAL
TOMAR DECISÃO EM CONJUNTO
AÇÃO INDIVIDUAL FORA DO
GRUPO.
AMIGOS

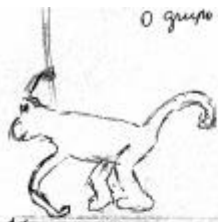


COMECAR NOSSO TRABALHO ANTES, PARA FORMOSOS TEMPO
DEFINIRMOS MELHOR AS PONTAS PARA AS REUNIÃO
TENTAR CONSEGUIR MAIS TEMPO P/ ESTE TIME N/ ACOMPANHAR
MUITO.



1. Calmo mas
2. Agilidade quando necessario
3. Esperto
4. Rápido na decisões
5. Sempre atento as mudanças a volta.

- Informações externas (Parâmetros) Como os outros fazem? e Como nós fazemos (comparação) Vivenciar esta condição.
- Treinamento. (Desenvolvimento)



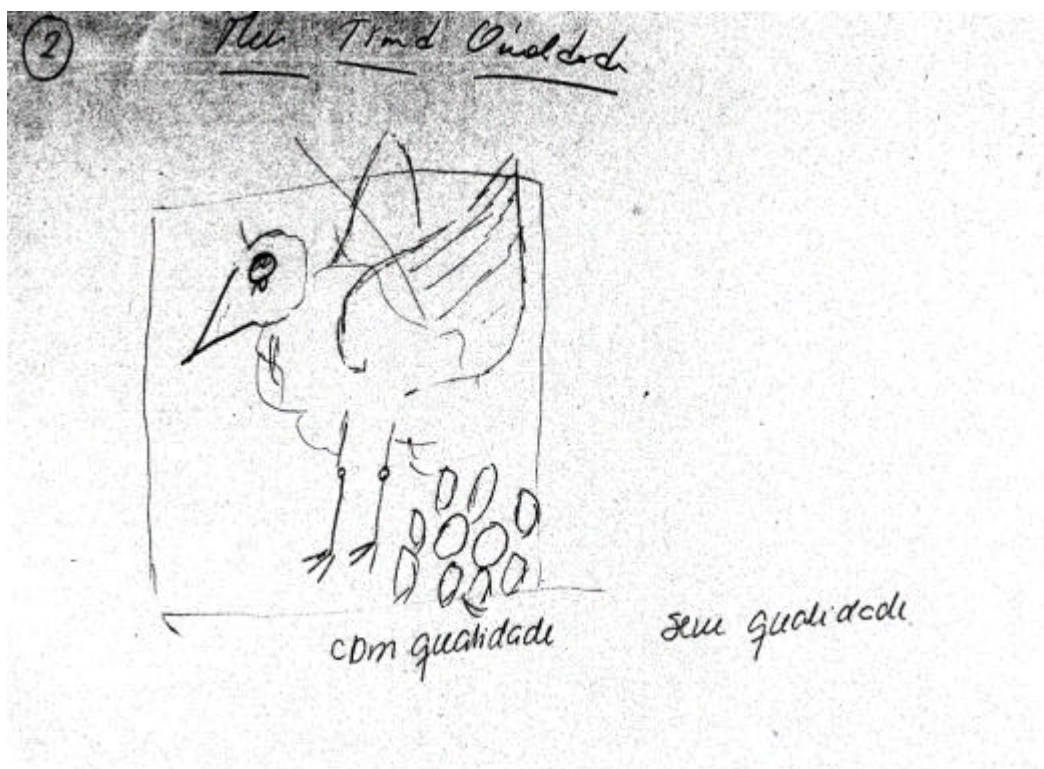
O grupo TOSC

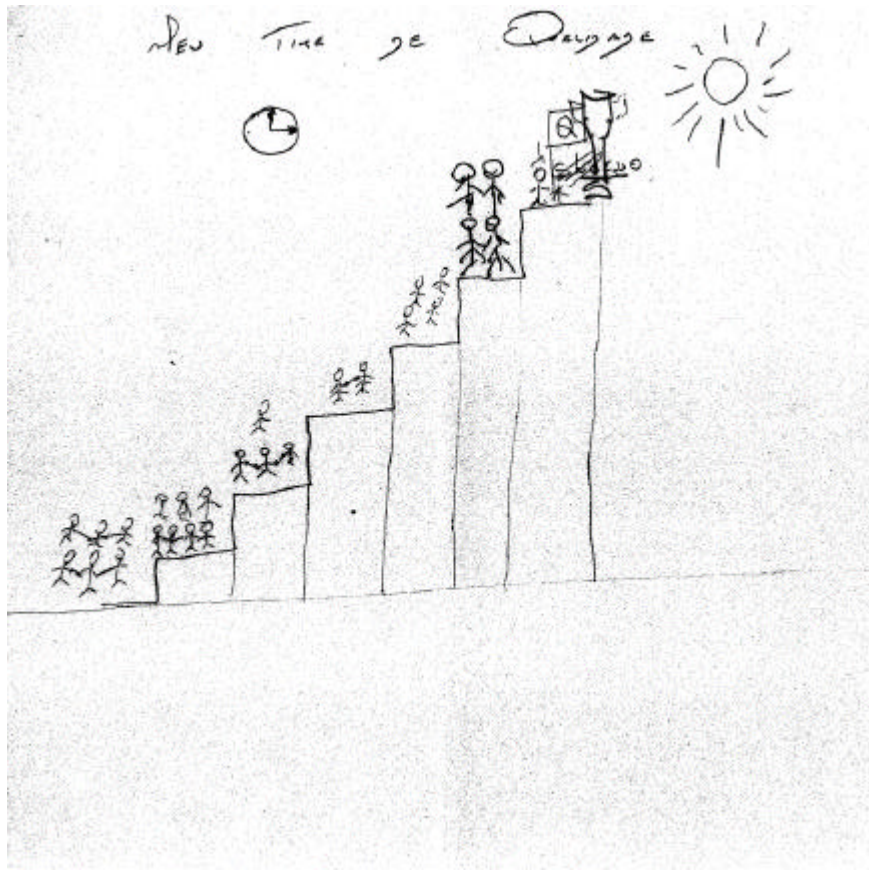
Muraco

- aparenta uma imagem amigável, bem intencionado
- pro-ativo
- muito ágil
- operoso, produz bastante.
- mecânico
- trabalha individualmente e em grupo
- busca agregar, melhorar de várias formas

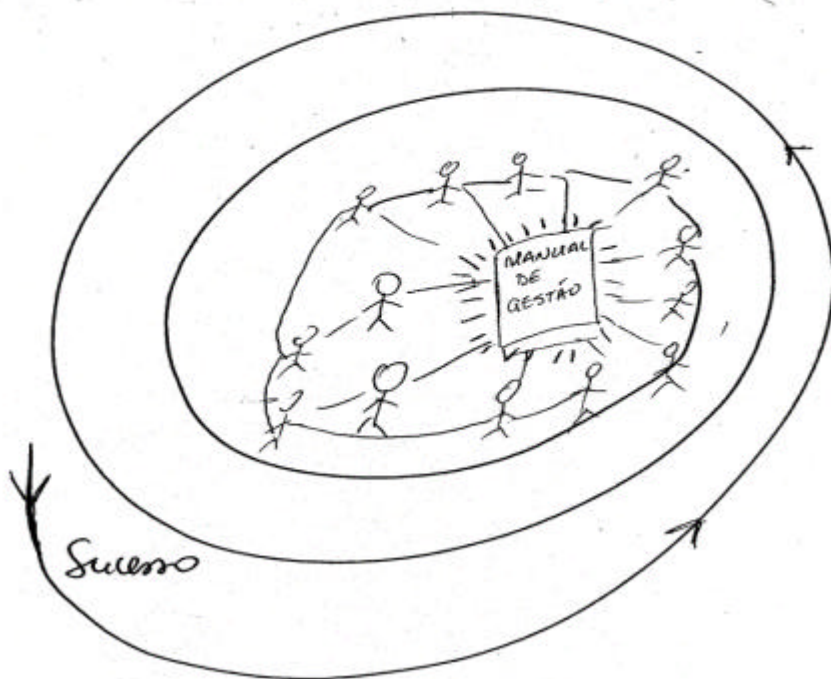
- Quero grupo, testar, recheio, ferrugem, gato, lead, cat, relogem
- O q necessita ser desenvolvido no 2. mo. usad de muito tempo para
- integração
 - visao do todo - implicações
 - disseminar habilidade de disseminação (e convencimento)

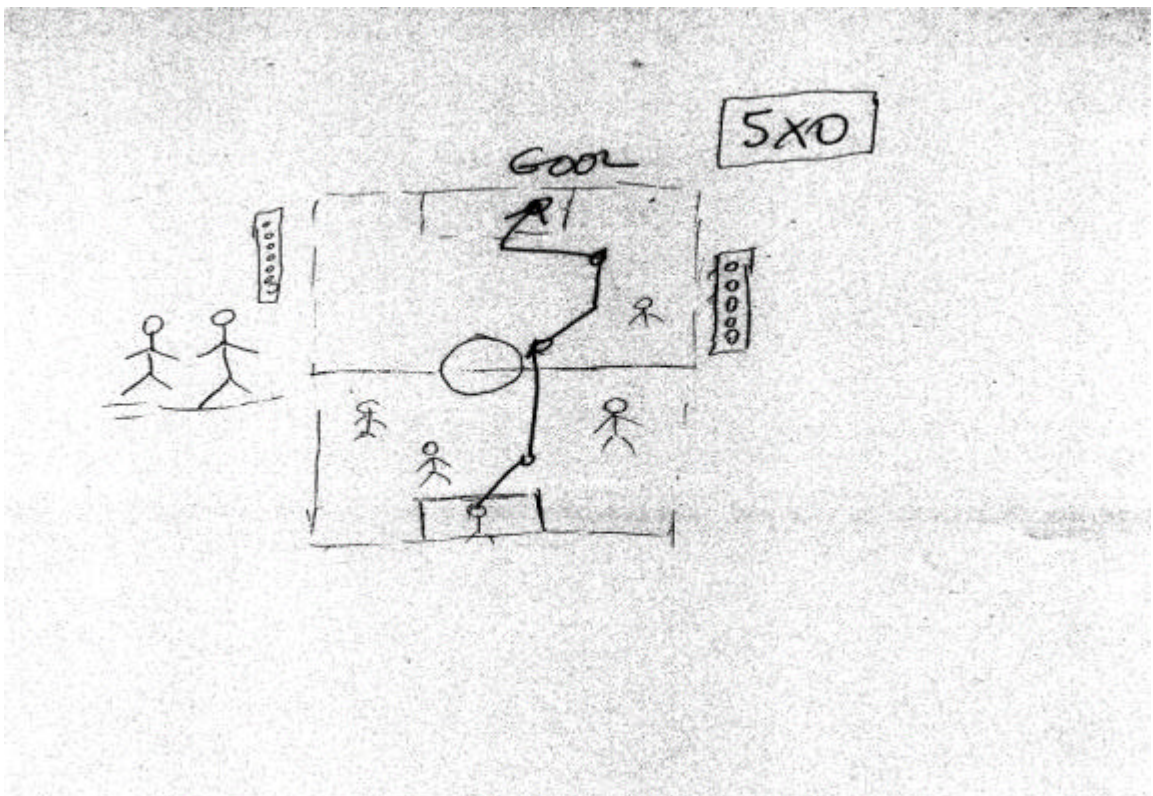
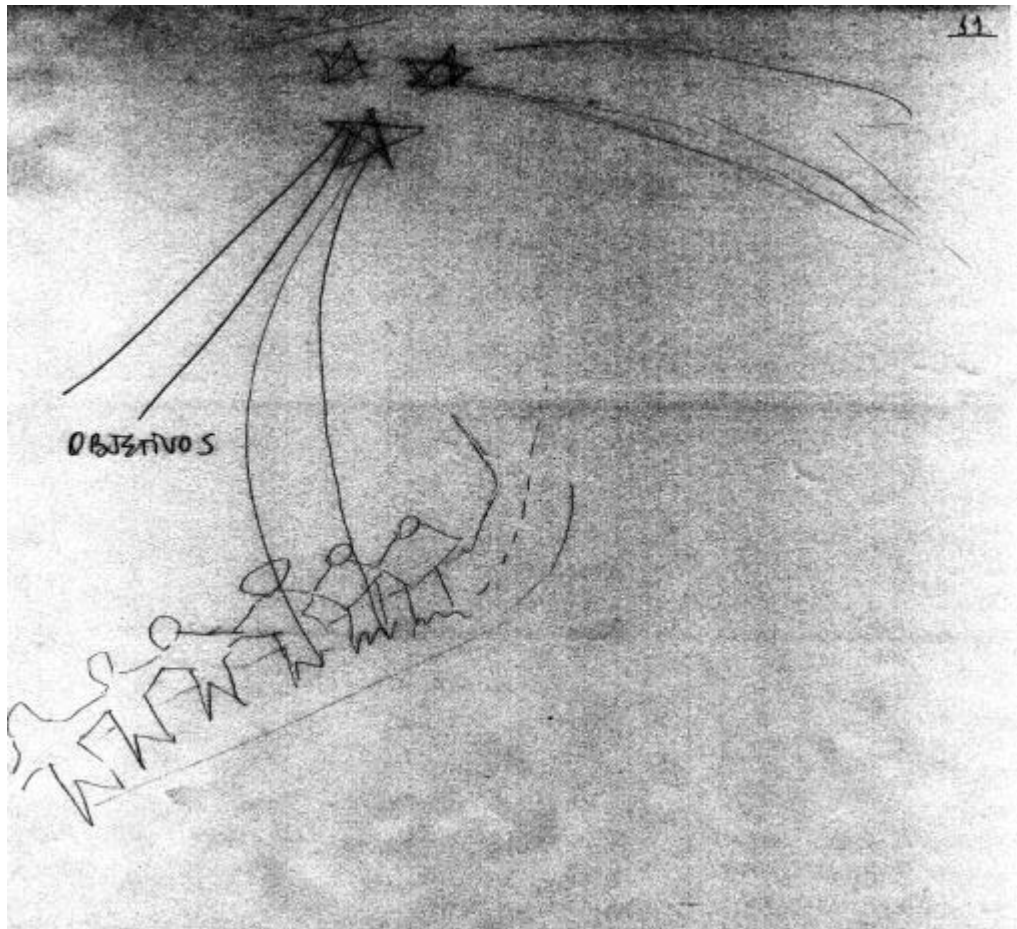
Atividade coletiva – time de desenvolvimento dos sistemas certificados



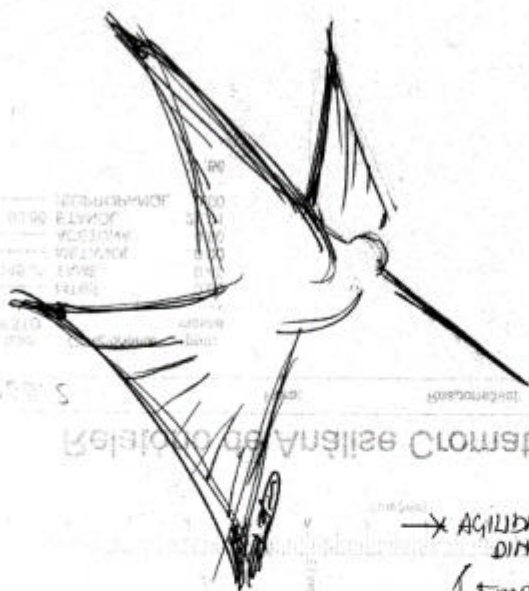


MEU TIME DE QUALIDADE





Atividades individuais: time laboratório



- AGILIDADE
- RAPIDEZ
- SINCRONISMO

→ AGILIDADE NO SENTIDO DE DINAMISMO:

EMPENHO DE TODOS OS ENVOLVIDOS NA REALIZAÇÃO DO SEMINÁRIO DE TREINAMENTO EM CROMATOGRAFIA

→ **CADA UM DEUS SEMPRE UM MULTIPLICADOR DO SEU PRÓPRIO APRENDIZADO**

→ **SOCIALIZAR A INFORMAÇÃO**

Tiame



Dinâmico
Flexível
Bastante alegre
olhos vivos / atento
Carinhoso
da Noite e do dia
Fiel / inteligente
Amigo
Silencioso (mas faz uauing)

Melhorias:

Se colocar no lugar do outro
Mais participação em demandas ^{que sejam} nos TAs agradáveis / não só as de
→ iniciativa ouvir com os outros // tarefas



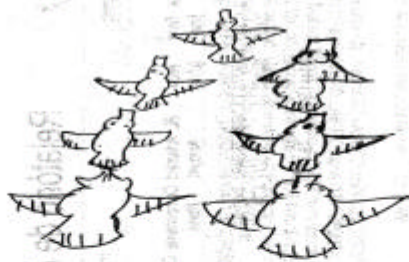
- * intimidade
- * amizade
- * coleguismo
- * união
- * liderança
- * concordância

- * Tempo,
- * Comprometimento;

- ajuda com problemas de saúde e físicos;
- brevemente;
- busca de objetivos em: ensino de alunos



- VÁRIOS PÉS ARTICULADOS LEVANDO A UMA MESMA DIREÇÃO, MESMO OBJETIVO.
- FLEXÍVEL
- CAPACIDADE DE TRANSPORTAR OBSTÁCULOS.
- COMPROMETIMENTO E PARTICIPAÇÃO DE TODOS. AO MESMO TEMPO COMPREENDENDO LIMITES PESSOAIS.
- Cooperação



- PATO** - TRABALHO EM EQUIPE
 OBJETIVO COMUM
 CADA UM AJUDA A OUTRO QUANDO PODE.
 TODOS NA MESMA DIREÇÃO.



- Coragem
- * Inteligência
- ↳ Líder
- Força
- Flexibilidade

- * Comunicação
- ↳ empática



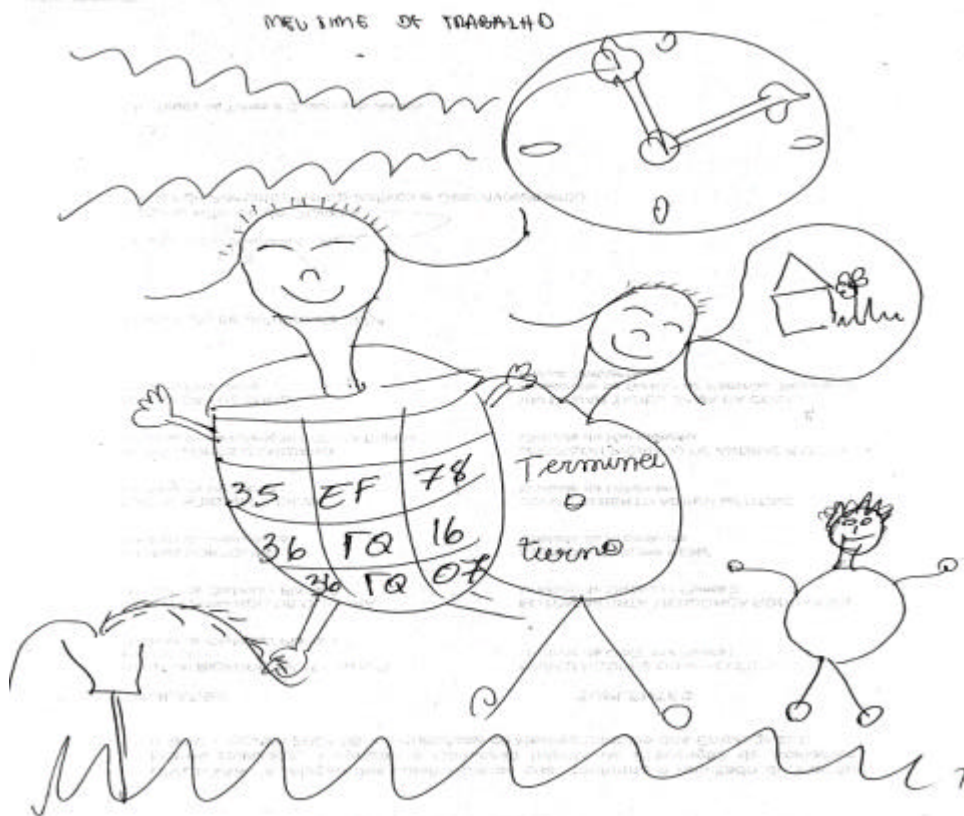
- divertido
- simples
- participativo
- trabalhados
- pré-ativo
- organizado
- justos

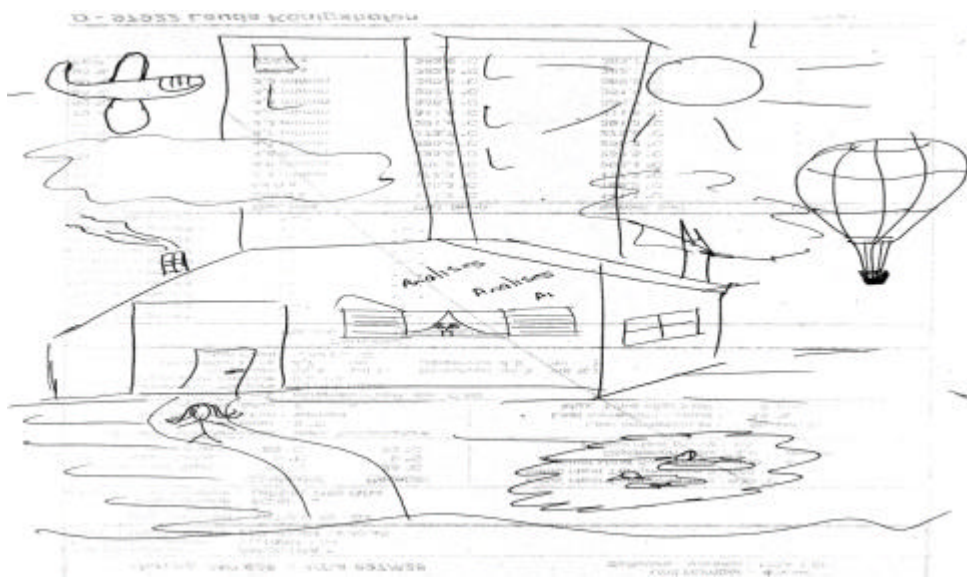
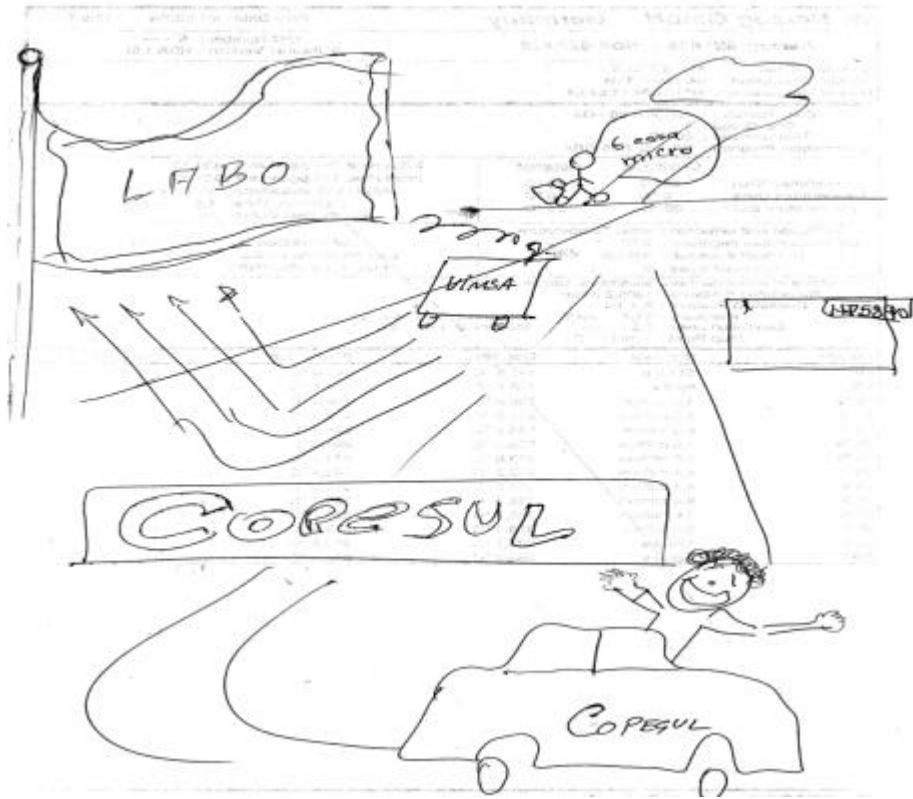


o melhorar

- técnicas, mais tempo
- formação e treinamento

Atividade coletiva – time laboratório



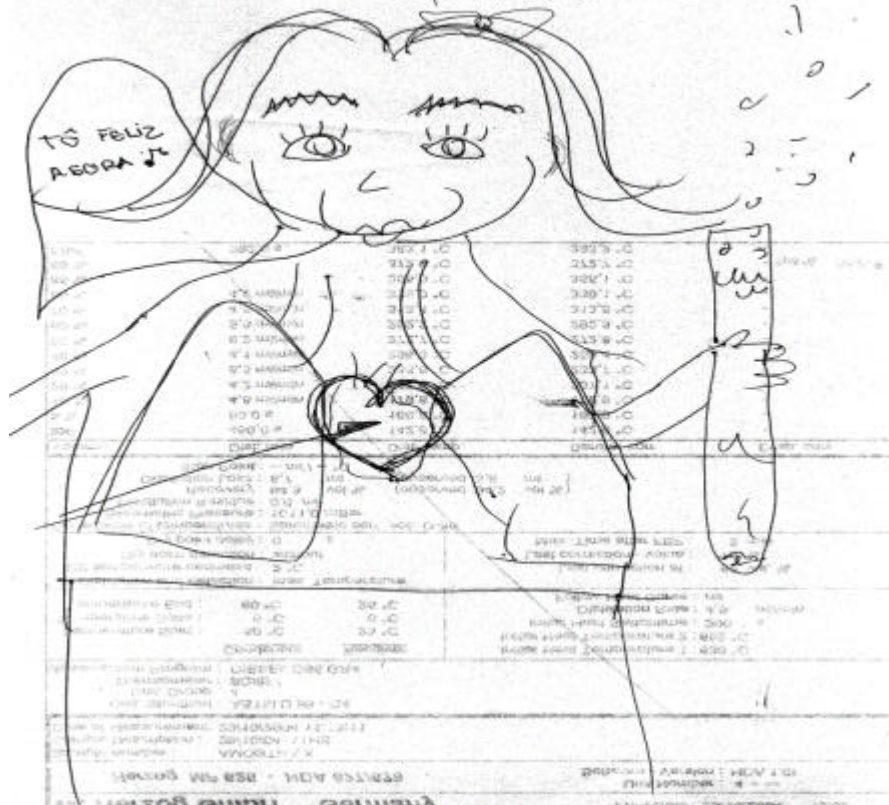


(The illustration shows a table with a basket of bread. A person stands behind the table, pointing at the bread. A large circular scribble is drawn over the table area. A speech bubble next to the scribble says "Bum" and "Maz mas". The background is a grid of text from a document.)

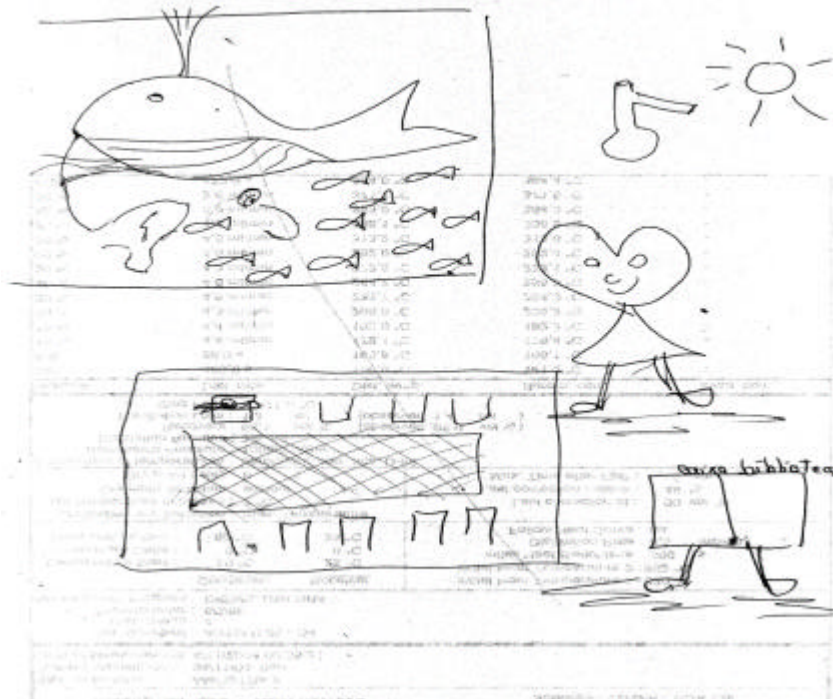
(The illustration shows a person shouting "TÓ CHERANDO" and another person shouting "600LLLLLL". A third person is labeled "LADRAS". A fourth person is shown in a window with a speech bubble containing a symbol. The background is a grid of text from a document.)

100%	100%	100%	100%
90%	90%	90%	90%
80%	80%	80%	80%
70%	70%	70%	70%
60%	60%	60%	60%
50%	50%	50%	50%
40%	40%	40%	40%
30%	30%	30%	30%
20%	20%	20%	20%
10%	10%	10%	10%
0%	0%	0%	0%

MEU, TIME



0 Meu time de trabalho



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

AUTORIZAÇÃO

Eu Fernanda Bonotto CPF 622790840-15 autorizo o Programa de Mestrado em Administração da UNISINOS, a disponibilizar a Dissertação de minha autoria sob o título 'OS ELEMENTOS DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS NOS GRUPOS DE TRABALHO – A EXPERIÊNCIA DA COPESUL.', orientada pela professora doutora Cláudia Bitencourt, para:

Consulta Sim Não

Empréstimo Sim Não

Reprodução:

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Divulgar e disponibilizar na Internet gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, o texto integral da minha Dissertação citada acima, no *site* do Programa, para fins de leitura e/ou impressão pela Internet

Parcial Sim Não

Total Sim Não

Em caso afirmativo, especifique:

Sumário: Sim Não

Resumo: Sim Não

Capítulos: Sim Não Quais _____

Bibliografia: Sim Não

Anexos: Sim Não

São Leopoldo, 30/09/2005

Assinatura da Autora

Visto do Orientador

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)